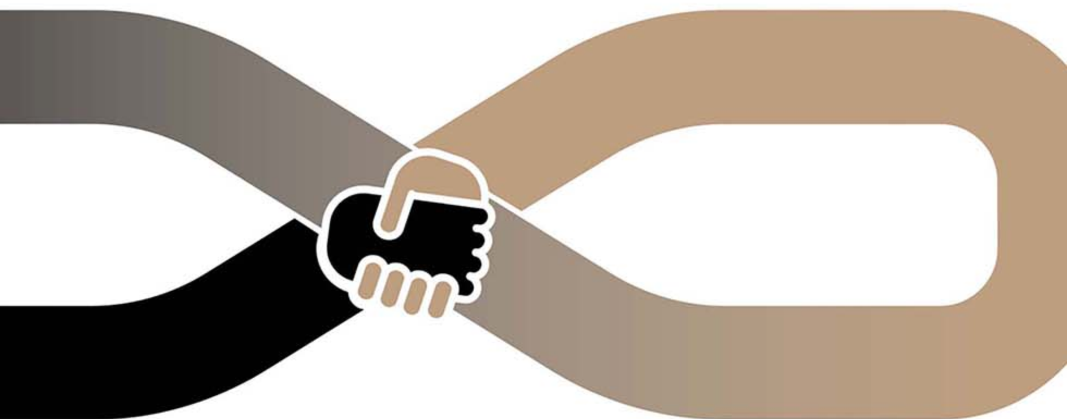
创业情商

Entrepreneurial Quotient

决定你创业成功的8种关键能力

林诚光 陈建行 著



3大模块，8种关键能力

+

超过1000个中国创业案例经验提炼

助你提升创业成功率

对于机会的嗅觉和管理机会的能力是创业成功的重要一环

一个『绝妙』的好主意并不等于一个『绝佳』的创业机会

中信出版集团

VISIT...

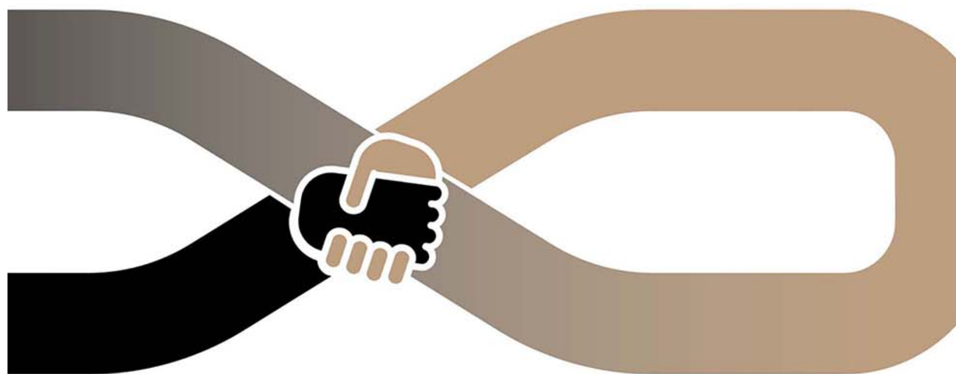
LANZAROTE Caliente.com

创业情商

Entrepreneurial Quotient

决定你创业成功的8种关键能力

林诚光 陈建行 著



3大模块，8种关键能力

+

超过1000个中国创业案例经验提炼

助你提升创业成功率

对于机会的嗅觉和管理机会的能力

是创业成功的重要一环

一个『绝妙』的好主意并不等于

一个『绝佳』的创业机会

中信出版集团

版权信息

书名:创业情商：决定你创业成功的8种关键能力

作者:林诚光,陈建行

ISBN:9787508687223

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

推荐序一
斯坦福的20年回响

二十多年前，当雅虎刚开始起步的时候，我刚好就在斯坦福大学读博士。那是一段相当有趣的经历，我目睹了一所大学是如何影响到一个地区甚至一个国家的创业活动的。

众所周知，斯坦福大学和硅谷之间的联系非常密切，硅谷的发源地就是斯坦福大学租给科技公司的创业园区。我们所熟知的很多领袖级企业，从早期的惠普，到21世纪初的雅虎，再到现在的谷歌，都和斯坦福有着千丝万缕的联系。斯坦福的创业文化、创新理念和人才观念可以说在全世界范围内都是一个标杆，尤其在高科技创业领域更是如此。这也是斯坦福大学深刻影响美国创业活动的根本原因。

这一段经历让我记忆犹新，也促使我这些年来一直都在思考这样的问题：一所好的大学，应该在一个国家的创新创业活动中占据什么位置，起到什么作用？作为商学院的教授，在创新与创业的大潮中又应该做些什么？

这两个问题似乎千头万绪，用三言两语难以说清楚，但我们在求解时不妨适当简化一下。答案在哪儿呢？我觉得也许可以从我们的年轻人身上去寻找。

中国的经济改革催生了一大批新企业，时至今日，创业的热潮依然势头不减，创业的圈子和游戏规则也逐渐形成。而在这个过程中，我们的大学所起到的作用似乎没有预想中那么大。原因在哪里？我们不妨再回过头去看看杨致远和他的雅虎。

杨致远在大学里面是个很活跃的人，甚至可以说有点“不务正业”。当时他和他的同伴都在斯坦福读博士，他们开始的时候并没有说要做雅虎，也没有说要做成什么样的公司。但是他们把想法付诸实践，最终做成了一个了不起的事业。这背后有很多东西值得探究，比如硅谷的创业文化、斯坦福大学对创新创业的态度、管理理念和方法的注入等。这些正是和杨致远一样的年轻创业者们所需要的。

这样看来，前面两个问题的答案就不难找了。答案就在于，除了大力倡导创新创业之外，大学是否还能为年轻的创业者们提供他们所需要的东西，比如有利的文化氛围，或是有用的管理理念和方法，等等。要塑造一个“中国的斯坦福”当然不太现实，但为我们的年轻人做一些有益的传授和

引导工作却并不难。所以，在看到两位商学院教授的书稿时，我在想，这不正是我所寻找的问题答案吗？

年轻人总是有很多思想的火花。但是要让这些火花真正燃烧起来，甚至形成燎原之势，需要一点运气，需要懂得辨别风向，更需要有效的技巧、方法和观念。传道授业正是大学和商科教授们的长处，我认为，这本书给了我们一个很好的思考方向。

而就这本书本身来说，我觉得它有一点让我印象深刻：作者按照国际上规范的方法去研究，而又扎根于本土创业案例，从中提炼出有益的管理知识和管理思想。我觉得这是一个很好的范例，我们在吸收国际先进管理知识和经验的时候一定不能忽视本土化。很多知名企业和品牌，不管是已经在中国市场消失的eBay、MSN，还是市场领先的腾讯、阿里巴巴、沃尔玛、麦当劳等，它们成功的关键因素之一就是本土化。

作为一个在中美两国求过学，在中国内地和香港都工作过的人，我更倾向于用“碰撞”这个词来形容这本书。我认为，这本书就是国际化视野和本土化思维“碰撞”的结晶。

当年远赴美国求学时，不同的文化传统和学术氛围带给我的“碰撞”和冲击是很大的。斯坦福的求学生涯，就像是一个小石头，在我的人生中激起了不小的水花。我想，在某种程度上，这本书的意义，也许就在于做这样一颗小石头。不管是在大学对创业活动的引导作用方面，还是在对个人创业的意义与帮助方面，我都希望它能激发出更多的水花和回响，就像20年前的斯坦福之于我一样。

蔡洪斌
香港大学经济及工商管理学院院长、教授

推荐序二
寄语创业者：成就你的格局、视野与持守

如果把目光放得更长远一点，以整个人类历史的长度来衡量人类在近两百年内所创造的财富，我们会惊奇地发现，这是一个“财富大爆炸”（美国经济学家麦克洛斯基语）的时代——高达97%的人类财富，是在过去250年，也就是整个人类历史0.01%的时间里创造的。而毫无疑问，这一“财富大爆炸”的主要推手，就是商业，或者更精确一点说，其中起着主要作用的，是创业。正是由于一代又一代人不懈地进行创业活动，推动了商业的变革和发展，让世界的面貌日新月异。

那么，什么是商业？什么又是创业？

在我看来，商业就像是罗马神话中的两面神雅努斯，集对立和矛盾于一身。商业有着推动人类社会发展进步的巨大能量，同时也让人类自身功利、狭隘、傲慢的缺点被无限放大。而创业者则更像是盗火者普罗米修斯，把新的光明与希望带到人间。很多时候，人们对高高在上的商业巨子总不免有些心怀芥蒂，而评价白手起家的创业者则以称颂和褒扬为主。但其实在本质上，二者的商业实践活动，以及对自身的要求并非有天壤之别。我非常赞同本书中对创业者或是企业家的正直人格的强调，我认为这不仅是创业成功的要素之一，更是一条基本的商业实践原则。人对于自身持守的坚持，宛如照亮人生的灯塔。不论是创业还是运营成熟企业，我们都需要不断发现自身的弱点，持续不断地反省及修炼，发扬人性之美，规避人性之陋。

而当我们开始学习创业乃至于整个商科时，实践都是毋庸置疑的第一要义。没有实践，任何知识与技巧都将成为纸上的空谈。创业者需要莫大的勇气、魄力与决心，临危局而不惧，斩荆棘而前行。当然，运营成熟企业同样如此，但创业者从一顷平地到广厦高楼，更为不易。让我感到高兴与欣慰的是，本书所收集的千余案例，有很多是来自复旦大学MBA（工商管理硕士）班学生的创业实践。我想对这些学生说：你们是复旦商科学子中身体力行的勇者，是复旦“敢为天下先”精神的践行者，我为你们感到由衷的自豪与骄傲，希望你们能不畏艰险，砥砺向前，成就心中所想。

读书究竟是为了什么？偶然间看到一句话，我觉得很有道理。这句话是这

么说的：“读书最大的好处之一，就在于能让你用最低的成本去开拓你的眼界和格局。”我认为，这本书即是如此——对于有志于创业的人来说，这确实是一本拓展创业眼界与格局的好书。我们身处在一个财富爆炸的黄金时代，这是属于商业的时代，也是属于创业的时代。秉持初心，方得始终。我期待着能有更多的人以更大的格局与视野，来迎接和拥抱这个时代，来创造属于你们自己的人生辉煌。

知易行难，对于创业的学习显然远非终点，而仅仅是起点。翻开这本书的时候，希望你们已经翻开了追逐梦想的新篇章。我期待你们用奋斗的经历、事业的成就、精彩的人生来和我们一道分享。

是为序，与大家共勉。

陆雄文
复旦大学管理学院院长、教授

推荐序三
定义伟大——新一代创业者的使命与担当

当经济处于下行区间时，人们总喜欢调侃经济学家，因为他们所做的事情往往不是人们期望他们做的。而无论如何，作为一名经济学人，我还是必须要尽到自己的本分：为国家经济的持续高效发展寻求一条可行的道路。

就当下的中国经济而言，最重要的事情是什么呢？我觉得当务之急就是要提高资本的效率。原因很简单，投资率虽然可以促进经济增长，但像过去三十年那样依靠大规模投资来拉动经济的模式已经遇到瓶颈，难以为继了。撇开宏观层面的因素，单就微观的企业层面来说，中国比以往任何时候都需要更多“伟大”的企业。只有当真正伟大的企业屹立于中国经济的每个节点上并展现出强大的价值创造能力，中国经济的微观基础才能得以巩固，进而实现长期稳定的发展。

那么问题来了，对于一个企业来说，怎样才算是“伟大”？

我曾尝试给这个“伟大”下一个定义——我认为，伟大的重点并不在于“大”（事实上，在过去三十多年里就已经有很多进入世界500强的“大”企业诞生），而在于“基业长青”。实现“基业长青”的基础，就是在很长一段时间里保持比竞争对手、比资金成本高出一截的投资资本收益率（return on invested capital，ROIC）——这一点也正是中国经济转型的关键：从注重投资率转向注重投资资本收益率。站在企业的角度，更具革命性的技术、更优秀的组织形式、更聪明的商业模式，都能带来更高的投资资本收益率。

从这个维度出发，我把我们国家企业的发展分为两个阶段：改革开放以来企业粗放式发展、更重体量而非质量的1.0时代，以及企业更加优质、投资资本收益率更高的2.0时代。现在，我们正好就站在从1.0时代过渡到2.0时代的节点之上。

我认为，企业家精神和创新是企业成就伟大的重要因素。由此，我们不妨再把视角调得更加“微观”一点——当把目光聚焦到“人”这个层面上，我们又会看到什么呢？

具体而言，这些“人”就是我们的创业者和企业家们。到2030年，中国将拥

有4亿广义上的“90后”（即1990年之后出生）劳动力人口，其中大约一半是接受过大学教育的。人类历史上从来没有哪个国家在哪个历史阶段达到如此数量级的高质量劳动力，他们将会创造出什么是值得期待的——举一个简单的例证，美国的这项数据是9000万，就已经创造了很多奇迹。我期望在数量如此庞大的年轻人当中，不仅能涌现出大量优秀的技术人才，也能涌现出一批具有家国情怀和历史格局的真正企业家。

电影《一代宗师》中说，人有三重境界：“见自己，见天地，见众生。”对创业者而言，就是需要更好地理解自我、理解时代、理解更宏观意义上的使命与担当。那么，如何才能做到呢？在我看来，这本书就是一个不错的指引。作为一名商科教授，我很高兴看到这样一本面向大众、基于实践而又简明易懂的书面世。这本书结合了企业家精神，融汇了实战技巧和商业思维，我期待它能成就更多的优秀创业者，或许，更多伟大的企业就将在这些创业者手中诞生。

时代的宏大叙事下，从来都是无数个体的坚持与奋斗。梭罗曾写下这样的句子：“我步入丛林，因为我希望生活有意义。我希望活得深刻，吸取生命中所有的精华，把非生命的一切都击溃。以免当我生命终结时，发现自己从来没有活过。”对于创业者来说，“步入丛林”是一种真正的勇敢。创业也许不能诠释出人生的全部意义，但是一定可以诠释梦想、执着与真诚。希望这本深入浅出而又富于实践智慧的书，能帮助有志于创业的人们领悟到创业的精髓，找到真正属于自己的梦想、执着与真诚。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”现在，是时候去建立伟大的企业了！这是新一代创业者的使命所在——或许，万里远征的第一步，就从这本书开始！

刘俏
北京大学光华管理学院院长、教授

前言

自20世纪六七十年代以来，全球范围内的“经济奇迹”几乎都是因一波又一波创业浪潮的推动而实现的，美国在“二战”后成为超级大国的发展历程、日本及亚洲四小龙的崛起、中国经济自改革开放后的高速成长等，概莫能外。蓬勃的创业活动作为激发国家经济活力的一股重要力量，正越来越受到包括中国在内的世界各国的重视。

对于个人来说，创业自然也是一次改变人生的难得机遇。在目前的大环境下，很多人都跃跃欲试，想要一展拳脚。然而，问题也随之而来——对创业者来说，如何才能赢得创业这一场意义非凡的“人生战役”的胜利呢？这是一个相当有趣，同时也值得深思与探讨的问题。

我们对超过1000个创业实际案例进行了深入剖析，最终发现创业者的成功很大程度上源于他们的商业敏锐度、创业销售能力及创业管理能力。这些“成功因子”集合了他们的个人经验、思维模式、执行力、自我管理能力等一系列要素，我们将这些要素整理成三个大模块、八个小模块的完整体系，并借用了心理学中的“情商”（emotional quotient，EQ）概念，称之为“创业情商”（entrepreneurial quotient，EntQ）。这八个小模块亦构成了本书第一章至第八章的内容（见图0–1）。

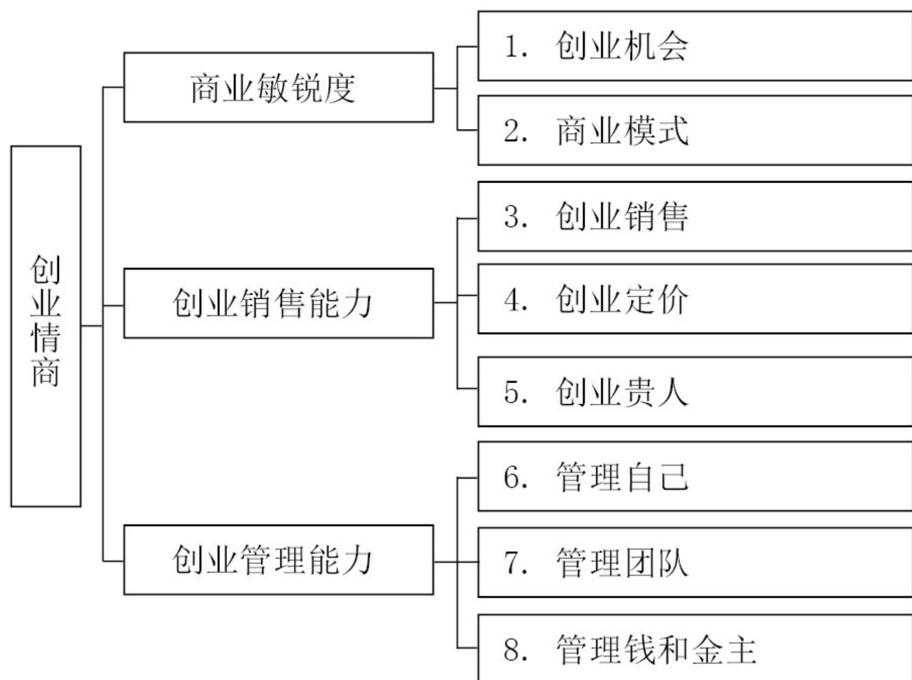


图0–1 创业情商的组成要素

作为专注于创业领域的管理学教授，我们教授创业学课程和担任创业公司高级顾问已经超过二十年。我们特别关注了中国这一极具创业活力的地区，并积累了大量创业实例。我们的案例有几个可靠的来源：一是我们有不少投身于创业大潮的学生，他们本人即是创业者，这些案例完全源于他们自身的实践；二是我们的学生所进行的实证调查，包括对各个行业、各地创业环境的调查，以及对创业者的亲身访谈；三是我们作为一些创业公司的高级咨询顾问时所得到的第一手企业资料；四是我们本人就有创业经历，从我们自身及我们的创业家朋友圈中所获得的企业案例。

我们遴选出1000多个案例作为本书参考的蓝本，这些案例——从应用VR（虚拟现实）技术的科技公司，到传统的水产养殖场；从室内设计公司，到婴幼儿用品门店——几乎囊括了所有的热点行业，也涵盖从微型至大型的企业类型，具有极为广泛的代表性。在这些案例里，我们可以看到一些活生生的创业故事，也许就发生在我们所居住的城市，比如北京、上海、广州，或者是深圳、成都、杭州等。在这些案例中，有的创业者成功了，有的失败了。而无论成败，他们的经验与教训都弥足珍贵，这些经验与教训为我们在当下环境中的创业活动提供了极为宝贵的参考。

基于这些真实的个案，我们将国际上最先进的创业学理论与中国的创业实际相结合，总结出了“创业情商”这一套适用于中国创业者的指引系统。显然，这并非是一本说明“创业情商是什么”的学术专著，而是一本“如何提升创业情商并利用其成功创业”的实用型读本。

总体上来说，创业情商包含了一个创业者的不同维度，包括他的思维方法、能力、经验、反应、社会经验乃至人脉等。我们所说的创业情商正是承载创业者“成功因子”的载体，我们认为，它也正是“如何创业才能获得成功”这个问题最好的参考答案之一。

创业情商包含商业敏锐度（认识真正的机会并对商业模式驾轻就熟）、创业销售能力（创业销售、定价策略与找到第一个客户，请注意，创业销售能力并非是通常所说的市场销售能力）、创业管理能力（自我管理、团队管理、资金及投资人管理）三大部分，我们从八个方面对其进行了解析。需要指出的是，这八个方面的内容并非相互隔绝、毫无关联，而是紧密联系、互为因果的。举一个简单的例子，如果你已经画好了你的商业模式画布（第二章），那么，如何验证它呢？你的第一个客户（第五章）就将是判定这个商业模式是否有效的“试金石”。

与心理学意义上的“情商”不同的是，创业情商突出强调了思维方式、执行力和一定的技巧、经验与方法。而相同的是，它也和与他人的相处之道及个人管理等方面有很高的关联度，而且——这一点很重要——它并非与生俱来，而是可以通过后天的不断努力及培养来获得。换言之，创业者的创业情商并不是天生的，也并非是具有某种“成功特质”的人所独有。创业者应该就像是中国古代先哲孟子口中的“天将降大任”者，会不断磨炼自己，直至达到成功的彼岸。

可以说，“源于实战，高于实战”是对这本书最精准的概括，因为其所有的观点、方法、结论均来自1000多个真实的本土创业案例。这本书的目的并不在于提供枯燥乏味的创业理论，而是提供一套在现实环境下可行的思维模式、知识框架和行为体系，这其中也包含了实践中的种种经验与教训。用一句流行语，就是很“接地气”，很实用。

就本书的编写目的而言，“即学即用”是一个精准的概括。我们希望为读者提供一个能被快速掌握的创业实用指南，同时也希望这本书能成为一本可随身携带、随时翻阅的“口袋书”。比如我们特别提出的第六章“自我管理A—Z”就非常适合随时随地查阅。在这一章里，你会发现很多简短的令人顿悟的好句子，这些句子全部都是从各个创业实践的案例中得来，即使你不是创业者，也很容易体会到创业者们的处境、心态，以及如何面对自身管理方面的难题。这也基本上代表了本书所追求的风格：简洁、实用、富于启发性。

事实上，在创业之初，互联网大佬和街边早餐店老板所关注的东西的实质可能差不太多。无论你是做红酒生意还是做互联网生意，无论你是开旅馆还是开发VR技术产品，创业的本质与核心其实是一样的。你需要懂很多东西，但我们无法在这本书里面全部告诉你，很大程度上你还是需要结合自己的实际去摸索。这也正是创业的魅力所在。我们可以给出一个成功概率较大的方向，但长路漫漫，仍需小心求证与不懈求索。

中国是当今世界上最大、最具活力，也最具增长潜能的市场之一，而且仍处在高速成长期，其未来的发展具备相当多的可能性。毫无疑问，这里就是创业者的乐土。我们希望这本书能给创业者及未来有志于创业的人士提供一些有益的参考与指南。

我们已经深入研究过很多本土创业案例，但我们仍觉得“多多益善”。有人说，“运用之妙，存乎一心”；而我们认为，“运用之妙，存乎创新”。我们期待着这本书能带来更多智慧的启迪与行动的回响，也期待着更多人用实践为我们的“创业情商”增添更新更好的内容。

这也正是本书最大的期许。

在编写过程中，很多热心的朋友给予了我们帮助，让这本书最终得以顺利完工付梓。其中，尤其需要感谢两位朋友。一位是萧友强先生，他帮助我们整理了大量的案例和笔记，为我们“减负”不少；另一位是康伟先生，他就这本书与我们有过很多讨论，全程参与了本书的编写，在文法与习语方面也助力良多。

在此，我们衷心感谢两位朋友的辛勤付出。对本书有过帮助的其他朋友也一并致谢！感谢大家！

第一章
机会

有天道焉，有人道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六。

——《周易·系辞下》

“好的开始是成功的一半”，用这句话来形容机会再恰当不过。创业的成功并非源于所谓的“改变世界”的创意或是想法，而是一个机会——甚至可以说，整个创业无非就是对于机会的管理。对于机会的“嗅觉”和管理机会的能力是创业情商的重要一环。

很多人在勾勒创业蓝图的时候，都会面临同一个问题：创业应该从哪里开始？对创业者来说，这确实是首要问题。问题的答案不仅仅意味着一个创业的“入口”，还意味着创业者进入的是一条“高速公路”还是“羊肠小道”。好的开始是成功的一半——这是我们分析了超过1000个创业实例所得出的最重要的结论之一，甚至可以说，创业的成败在你选择创业起点的时候就已经有了一个大致的“定数”。

众所周知，发射卫星之前需要选择一个“窗口期”。如果“窗口期”选择不当，无论准备多么充分，技术多么先进，失败的概率都会大大增加。在这一点上，创业与发射卫星很像。对于创业而言，这个至关重要的“窗口期”，也就是我们所说的“创业机会”。创业的起点，就在于寻找一个合适的机会。

创业机会对于创业的重要性也许远超很多人的想象。一句话，机会不仅是创业的起点，而且是创业的核心议题和关键之一。

创业就是机会管理

首先，一个“绝妙”的好主意并不等于一个“绝佳”的创业机会。很多看起来并不起眼甚至被人质疑的想法，却可能是一个非常好的创业机会。

比如，在20世纪90年代末，有家企业在信用卡还未在中国普及的时候就通过电话和互联网来卖机票。当时看起来这似乎是一个很糟糕的想法，因为顾客支付起来很不方便。但这家企业的营业额在短期之内就突破了一亿，时至今日，它已经成为中国最大的在线旅游企业，并在美国上市，成为市值百亿美元级的企业（例如，2017年9月26日，以收市价51.75美元计算，公司市值为265.6亿美元）。这家企业就是携程。

同样在20世纪90年代，某家企业准备模仿当时国际上流行的即时通信软件ICQ开发一款软件。这个主意在当时的互联网大潮中看起来既不起眼又没有什么新意，很多人并不看好这一款软件甚至于这一类软件的前途。软件最终开发成功，当时命名为OICQ。当时的人们肯定不会想到，这款软件后来更名为QQ，而开发这款软件的公司——腾讯在随后成长为市值万亿港元级的“巨无霸”（例如，2017年9月27日，以收市价338.40港元计算，公司市值为3.189万亿港元）。

为什么会这样？这是因为长期以来我们受到一些“励志故事”的蛊惑。这类故事里常见的情节是，某位商业天才有了一个非常了不起、足以改变世界的创意或想法并开始创业，他的想法被人嘲笑，他也经历了很多挫折，但他始终矢志不渝地推进自己的事业，经过孜孜不倦的努力，他用行动回击了曾经对他冷嘲热讽的人，获得了巨大的成功，他的创意也赢得了世人的赞赏与尊重。

这碗“鸡汤”也许好喝，却未必有什么营养。这类故事过分强调所谓的“想法”，让很多人误以为主观上的“好创意”“好想法”才是创业的第一要义。但不幸的是，真实情况并非如此，很多人跌到头破血流才明白自己的想法有多么不切实际。

所以，我们不妨从现在开始改一下我们的惯用语——在创业的道路上，有没有好的“创意”或“想法”并不重要，重要的是有没有好的“机会”，以及你是否能把握住这个“机会”！创业者其实只需要考虑一个简单的问题：这究竟是不是一个好机会？机会不是凭空想象得来的，创业者真正要追求的是“机会”的好坏，而不是“想法”或者“创意”的好坏。

本质上，创业无非就是发现机会、评估机会并利用好机会的过程。换言之，创业的核心就在于对机会的管理。美国创业学先驱杰弗里·蒂蒙斯教授说，创业是由机会所驱动，商业机会是创业过程的核心，而创业的本质就是发现和开发机会，并且利用有关机会进行一连串的商业活动。这是关于机会与创业的关系中最经典的论述之一。创业是机会导向的——这是创业学（entrepreneurship）的真谛。

对于创业者来说，需要把握以下三点：

（1）寻找机会——去哪里找机会？如何找到机会？

（2）评估机会——你的所谓机会与你匹配吗？

（3）用产品和服务把这个机会变成生意，如果成不了生意，那么这个机会将毫无价值。

在寻找机会之前，我们需要了解机会有哪些特质。这是寻找机会的切入点，也是培养“创业情商”的切入点。

创业机会的特质

创业机会到底是什么样的呢？

可以说，一个创业机会是由一系列的有利条件和因素组成的，它可以让新的产品、服务投入市场。用我们中国人的话说，就是“天时”“地利”“人和”汇聚促成了机会，使我们得以顺利开展我们的业务。在这个问题上，杰弗里·蒂蒙斯教授的观点非常值得我们学习：一个好的创业机会必须具备4种特质。创业者必须好好领会这些特质，才能发掘真正的创业机会。

1. 能提供客户认可的产品与服务 创业机会必须建立在某种产品与服务之上。道理很简单，交易是等价的，要让客户心甘情愿地从口袋里掏钱，你就必须有“料”和他交换。没有一个明确的、对客户有价值和意义的产品或服务，创业者将难逃失败的命运。因此，假如你不能清楚地说出你的产品或服务是什么，以及如何为客户带来价值（价值主张），这样的“机会”就需要小心反思。

2. 机会必须对你有莫大的吸引力 请特别留意，这里的关键词是“你”。一个真正的机会，必须有对你有磁石一般的强大吸引力。在我们所了解的创业者当中，影响成败的两个关键主因是创业者的投入程度和不轻言放弃的态度。真正的机会应该能让你“着魔”，让你深深地“陷”进去, 你会不眠不休、不惜一切代价去利用好它。至于机会吸引你的理由，这个倒是因人而异——比如，对于丰厚回报的渴望、个人嗜好、儿时夙愿、成就感，或是对国家与社会的担当，等等。总之，什么理由都不重要，重要的是它必须对你有着非常强大的吸引力！唯有这样，它才能让你全身心投入，你也才最有可能获得成功。

3. 机会有一定的持续性 机会必须具有一定持续性，只能做成一两笔生意的“一锤子买卖”并非真正的机会。机会有两种情形：一是市场需求会持续存在；二是市场需求可能短暂，但却可以为我们带来另一个需求。就“创

业机会”而言，这两种情形必居其一。

4. 机会通常需要有一个“窗口”或时机 我们的创业通常需要一些客观条件的配合，也就是我们通常说的“天时、地利、人和”。所谓的“机会窗口”，并不只是一个单纯的时间节点那么简单，而是一个所有条件都已经具备的特定情形。无论市场情况如何好，或是资源多么充足，只要没有完全准备好，都不能算是“窗口”。只有“万事俱备，不欠东风”，才能赢得创业这一场“生死之战”的胜利。如果不能把“机会窗口”清晰、准确地阐述出来，那么，这个所谓的“机会”很可能是有水分的。

通过对国内众多创业案例的观察，我们发现大部分创业者在这方面的做法有待商榷。他们把这个“窗口”仅仅理解为确定一个创业起步的时间，这种做法不免有些草率。确定“机会窗口”并不是做一个选择题，而更像是做一个总结题和判断题——创业者需要了解和判断是否所有的有利条件都已具备，唯有条件齐备方能把握住这个创业的“黄金期”。

总之，我们在看到机会的时候不妨问自己几个问题，然后把答案全部记录下来反复地思考和论证。

（1）我能提供的产品或服务是什么？它能为客户带来什么价值？是否可以清楚地阐述出来？

（2）我对这个机会是否抱有强烈的兴趣？我感兴趣的理由都有哪些？

（3）这个机会是稍纵即逝，或者持续一段时间，还是能带来另一个机会？原因何在？

（4）对这个机会来说，最恰当的时机是什么？为什么？我们是如何把握到这个时机的？

这几个问题可以以不同的顺序来问，但却“一个都不能少”。只有有了确定的答案之后，我们才能确认我们发现的是不是一个好的机会。

如果不知道如何判断“创业窗口”，我们可以用一种非常简便的“三步法”。首先，认真回答前三组问题。接着，到了第四组问题时，我们把有利的客观条件逐条列出来，在每一条客观条件之后，完成以下句子：“基于这一项客观条件，我认为黄金时间是……理由是……”困惑的时候不妨尝试一下，你将会有意想不到的收获！

对机会有了清晰认知之后，接下来的问题也就很明朗了：我们应该从何处着手来寻找属于自己的创业机会？

通过对大量案例的分析，我们总结出了一些有效的方法来寻求机会。

寻找创业机会路径之一: 观察趋势

观察趋势是一个很有效的方法。这个趋势包含非常多的内容：天下大势，包含本地、本国与国际的时代变迁；政府的政策导向；经济周期的变化；社会、科技、文化方面的转变；市场中的变化（包含这些变化导致的市场空缺）；等等。

比如，你看到特定的人群需要某种产品或服务，但主流的零售商、制造商、服务商并没有兴趣去满足一个不够大的市场，这就产生了问题。你的机会也就在这样的矛盾与市场空缺中产生了。这些问题通常都可以通过观察趋势，并通过更简单的装置、方法、手段，甚至直觉、意外发现或特定的改变来解决，成为一个可行的项目。

观察趋势的重点是需要一种时刻关注观测趋势的姿态，用中国的成语来说，应该是“见微知著”。这与《周易》“天、地、人”的“三才”思想不谋而合。

《周易》中的“天”，包括未来趋势、政府政策、经济周期、市场变化、风俗民情等不可控制的因素。《周易》中的“地”，包括地域优劣、环境资源、地域前景、企业结构、物业投资等相对可控的因素。《周易》中的“人”，则包括企业人才、人和力量、管理能力、企业实力及企业战略等较容易控制的因素。

运用这种积极观测趋势的生活态度。我们可以时刻关注很多不被人所注意的事件，保持一种生意上的“敏锐度”。看到某条新闻，马上就要想：这里面有商机吗？是不是有生意可做？这种敏锐度是培养“创业情商”的关键之一。如果把这些行为当成一种生活习惯，不放过一丝一毫可能引发商机的动态，那么，你离真正的机会也就不远了。

例如，一家服装生产商发现肥胖人士很难买到合身的衣服，因为主流制造商及零售商没有兴趣去满足这个不够大的市场。这家服装生产商由于发现市场空隙，于是专门生产款式新颖时尚的大码衣服给肥胖人士，成功占领了这个细分市场。又例如，政府出台政策鼓励某项产业的发展，而这项产业目前十分缺乏相关的技术人才。那么你该意识到，培训相关人才的创业机会就出现了。

现代管理学之父彼得·德鲁克指出，在观察趋势时特别要注意到社会上一些不协调或是不对称的现象，其中蕴含着无限的商机。这是一个极富睿智的创见，我们不妨来看一些例子。

1.“集装箱”式机会 这种机会源于产业发展与经济成果的不协调。20世纪50年代之前，航运业一直致力于降低航运途中的成本效率，争相购买更快的货船，雇用更好的船员，但成本仍居高不下，导致航运业一度濒临消亡。直到货运集装箱出现，航运总成本下降了60%，航运业才起死回生。集装箱的发明者用简单的创新解决了现实和假设之间的不协调。航运业当时的重要假定是：要提高效率则需要更快的船和更勤劳的船员。而事实上，主要成本消耗来自轮船在海港闲置，等待卸货再装货的过程。当方向错误时，越努力就越失败——船开得越快，货装得越多，到港后要等待的时间就越长。

如果市场需求稳定增长，那么企业的经济成效理应随之稳定增长。就像创业者雷军所说，“站在风口上，猪都能飞”，在市场大势的推动下，这个产业内的企业应该很容易赢利。但如果行业迅猛发展而企业缺乏盈利，那么意味着其中出现了问题，而解决问题的新产品、新制造过程或新的服务将会带来一个创新的大好机会。

2. “快捷酒店”式机会 这种机会源于产业认知价值与顾客认知价值的不协调，是最普遍的一种不协调情况。在20世纪90年代初期，中国酒店业将酒店按等级标准划分为一星级到五星级五个等级。星级越高，表示酒店的档次越高。以五星级酒店为例，除了房间设施豪华外，更要有各种各样的餐厅，较大规模的宴会厅、会议厅，综合服务比较齐全，务求住客可以在酒店内进行社交、会议、娱乐、购物、消遣、保健等活动。但是星级酒店的服务对象主要是高档次旅客，对于中国的大众旅行者和中小商务旅客，客房才是唯一或核心产品，住宿者对酒店设施没有太高要求，他们更期望酒店房间价格低廉、服务标准、环境舒适、硬件上乘、性价比高。1996年，中国首个经济型酒店品牌“锦江之星”问世，经过近20年，如家、7天、尚客优、汉庭等一大批经济型酒店品牌相继诞生。经济型酒店具有投入低、回报高、周期短等优点，加上房间价格一般在300元人民币以下，十分符合本土商旅的住宿需求，得以在中国市场快速扩张。

这种机会的产生，是因为生产或供货商一般都不能正确认知顾客买的是什么。他们假设自己的价值主张与顾客的价值主张相同，但其实两者之间往往有很大的差别，顾客自己想要购买的与商家销售的不一样。机会就蕴藏在这种差异之中。

3. “黑松露”式机会 这种机会源于人们的主观判断或通常所认为的“常识”与实际情况的不一致，以及事物发展过程中内部节奏或逻辑上的不协

调。在我们的创业案例中，有一个中国学生种植黑松露的创业故事。黑松露是一种名贵食材，原产于法国。很多欧洲人认为黑松露只能在法国生长，这位学生一直对这一说法存疑。他认为，只要土壤及温度合适，他也可以在气候环境类似的中国云南人工种植黑松露。于是，他对松露的生长及培育进行深入研究，最后在中国成功种出价格合理、质量上乘的黑松露。

4. “物流公司”式机会 这种机会源于产业与市场结构的不协调。在中国，网购热潮让中国物流业的市场结构发生了巨大变化。1993年在香港和广东顺德创办的顺丰速运，起初只是运送香港及珠三角信件，后来开始在内地和香港之间提供货件速递。2003年，顺丰跟内地航空公司合作，使用货运专机速递内地和香港之间的快件，并随着网购的兴起逐步建立起物流王国。截至2015年底，顺丰拥有约1.5万部营运车辆，中国营业网点近1.3万个，并于2017年3月在深圳证券交易所成功上市。在我们的社会中，行业和市场结构经常会发生变化，这通常是由于客户的偏好、口味和价值在改变。另外，行业内某一部分的快速增长也是行业结构变化的一大原因，这一点在衣食住行方面体现得更为明显。

5. “喷气式发动机”式机会 这种机会源于信息或知识上的不对称。喷气式发动机早在1930年就申请了专利，但直到1941年才进行首次军事实验，而首架喷气式飞机直到1952年才诞生。波音公司1958年才研发出波音707客机，也就是喷气式发动机申请专利的28年之后。因为飞机的研发不仅是发动机，还需要空气动力学、新材料及航空燃料等多方面技术的融合。

有关新知识的商机，主要有两种获得方式。第一种是由下而上的方式，假设创业者发现了一个难题，他可以去寻找一项新科技来解决这个问题，绝大部分人创业时都是采用这种方式。第二种是由上而下的方式，假设创业者手上拥有一项新科技，他可以去寻找一个难题并加以解决，例如微软Windows操作系统发明人比尔·盖茨便是利用此系统将一个又一个商业难题解决，建立其软件王国。德鲁克认为，由上而下的模式永远是最好的商机，但是这种创业模式对一般人而言是可遇而不可求的，能以这个方式创业的人并不多。

德鲁克指出，每次人类提出新发明和新发现时，将会同时产生新知识，当中会带来商机，而这个商机未必是发明本身。在20世纪末之前，由于知识传播速度很慢，新知识从出现到被吸收用于新技术，需要很长的时间。而将新技术应用于产品、流程、服务及投放于市场，又是一个漫长的过程。但是自从有了互联网，新知识可以在极短时间传播至世界不同角落，创新的速度明显加快。新知识的创新从来不是基于一个因素，而是需要几种不同知识的结合。

最后，上述情况很多时候不会独立出现，它们的表征可能极为复杂，我们必须在“大胆假设，小心求证”的过程中不断建立和锤炼我们的“创业情商”。

寻找创业机会路径之二：社会资本

我们常常会听到朋友说起“社会资本”一词。你的社交圈子有多大，基本上就决定了你的“社会资本”有多大。香港曾经刮起风靡整个华人圈的“武侠风”，其实，当代语境下的朋友圈及在圈中所得到的信任、尊重和地位，从某种意义上来说，就类似于那些武侠小说和电影中所描述的“江湖”及“江湖地位”。构建我们的社交圈子，积累我们的社会资本，也是建立我们的创业情商的重要一环。

从我们的社交圈子中寻找创业机会是一个很重要的渠道，它往往也是创业者最常选择的一个渠道。这样做不会花费太多力气，而且也不会有太多顾虑。

社交圈子带给你的交流机会是双向的。这里有三种可能性：一是朋友可能直接把机会带给你，或是把他们觉得好的东西带给你；二是你把好机会与他们分享交流，从而使之得到改进和改善；三是朋友们觉得不适合的机会却给你带来启发，因为也许你有利用机会的客观条件而他们没有，反之亦然。这三点就是利用社交圈子寻找机会的“窍门”。

在我们的创业案例中就有一个这样的例子。刘若泉原本在上海的投资银行工作。虽然薪水很高，但他一直计划自己创业，建立一家贸易公司。在投行工作时，刘若泉认识了不少朋友，其中不乏资本雄厚、管理经验丰富的企业家。刘若泉每个月都会与这四五位朋友见一次面，交流有关创业的问题。他曾经协助一位企业老总进行企业并购，深受这位老总赏识。这位老总由此成为他的创业导师。在一次聚会中，一位朋友在聊天时无意中谈到一个机会，刘若泉发觉这个机会特别适合自己。在众多朋友的帮助下，他成功创业，公司发展得非常顺利。

这看起来是一则寻常无奇的创业故事，但我们却可以从中得到很多重要的启迪与发现。在众多的案例当中（尤其在中国），我们发现从朋友圈得到创业机会有下面这三种情况。

第一，创业机会往往是来自于社交圈子中的“热点讨论”。这些所谓热点可能是潮流、时尚，或是人们看到的一种趋势。具备创业情商的创业者能把它们适时利用起来，变成一门生意。

第二，一旦创业者在他们所属的社交圈子建立了某种“声誉”，他们会比较容易获取资金、营商关系，甚至销售渠道。这种优势与其说是因他们的能力而得来的，还不如说是从“创业情商”中得来的。

第三，也是最重要的一点是创业者的“创业导师”。其实，我们觉得中文的“师父”一词更能完整地表达其中的含义，因为只有师徒关系才会有这种类似的信任。我们发现，在绝大部分成功创业的案例中，创业者能在创业过程的不同阶段得到“高手指点”，毫无疑问，正是成功的关键！

正如刘若泉一样，大部分中国的创业者在开始时都会刻意去培育自己的人际网络，通过人脉来寻找创业机会及有关的资源，包括创业所需的技术、人才、资金和关键的导师。这是创业机会的正确打开方式之一。其中具备良好执行力和创业情商的人，往往能更快被伯乐赏识，成为创业路上的千里马。

“千里马常有，而伯乐不常有。”创业需要做的事情很多，其中一件必须要做的事情就是——找到一个合适的导师。一位优秀的导师能让你避开不必要的弯路，让你在困惑时得到正确的指引。总之，不要停止寻找，同样也不要停止学习。

有些创业者不太喜欢和其他人讨论自己所认为的“机会”，害怕跟人家讨论后这机会就会被盗用，这其实是一个很大的误区！要想想, 一个所谓的“机会”，跟人家谈一谈就没了，那么，这生意的门槛能有多高？吸引力能有多大？内容又能有多丰富呢？

对创业者来说，不需要害怕和人讨论自己的想法，你需要经常和自己的导师及朋友在一起交流。有些创业者一开始苦于没有机会，但是当你和社交圈子进行更多讨论时，便可以大大增加发掘机会的可能性。有些人会害怕自己的想法被人抄袭模仿，但是假如别人可以轻易复制你的商业模式，只是说明你的生意进入门槛很低。相反，你可以通过广泛与朋友沟通，增加自己寻找机会的成功率。

总之，建立社交圈子、积累社会资本、找对导师是我们寻找创业机会的法门。

寻找创业机会路径之三：“一二三”方法

“一二三”方法是一个在中国创业圈常见的商机寻找方法。它的原理很简单：将第一世界的生意模式复制到第二世界，或是将第二世界的生意模式复制到第三世界。在这个过程中，创业者需要吸收某一个世界的成功经

验，参考其商业模式，再在另一个世界推出类似的产品及服务。但百分百模仿是行不通的，创业者必须结合本土优势进行复制与延伸，这样才会被市场接纳。

“一二三”方法的好处是起步较为容易。本土企业更熟悉国内的市场环境，也更能精准把握客户需求。最典型的例子莫过于腾讯的QQ，是国内较早模仿ICQ的即时通信软件。而目前，凭借对本土市场的精确把握，QQ的成功远远超过ICQ，腾讯也因此成为全球即时通信软件巨头。

另一个典型的例子是套用优步模式的“滴滴”。在第一世界取得成功的优步，率先以流动应用程序连接乘客和司机，从而提供载客车辆租赁及实时共乘的分享型经济服务。但在中国，滴滴出行却是国民使用最多的手机预约出行交通工具，甚至获得美国苹果公司10亿美元投资，成功原因是滴滴出行解决了中国人“出行难”的问题。

至于将第二世界生意复制至第三世界这种方法可能更适合中国企业，但也比较容易被人忽略。近年，越来越多公司开始将中国的家庭电器及智能手机产品卖到非洲等第三世界，部分更取得极大成功，其关键原因是它们懂得根据当地市场进行本土化设计及营销推广。事实上，中国是如此辽阔，以至于在国家内部就存在差别。国内的一线城市与一些经济欠发达地区的差异就非常大，当中依然存在着不少的创业机会。

即便我们已经“找到”了创业的机会，我们依然要思考一个问题：这个机会是否适合我们自己？要知道，如果是不合适的机会，即使再好也未必能带来成功。

猎人还是钓鱼翁？

你的机会一定要和你本人的个性及行为方式很好地匹配。创业者可以依照性格的不同分为两类：一类是主动寻找客户的“猎人”，例如从事销售工作的人士，他们都喜欢“主动出击”，不太喜欢默默等待生意的来临。另一类是等待客户的“钓鱼翁”，例如时装设计师，往往把自己的工作做好、做完美，静候客户的欣赏与光顾。

我们不妨再来看一个我们身边的真实案例。

徐子明是一位在深圳从事电子产品销售的资深营业员，一方面他对电子产品及零部件十分了解，另一方面他已经有销售渠道及客户。在考虑创业时，他一开始的想法是从老本行干起。

但是徐子明同时也是一名自行车运动爱好者，喜欢研究自行车的用途及性

能，他发现很多自行车爱好者与他一样，对专业自行车有很大需求。于是徐子明摒弃了自己的“老本行”，选择开办自行车零售店，专门销售专业自行车、零件、骑行服装等。他成立了自行车爱好者协会，在各省市举办自行车比赛，成功建立起一个自行车爱好者的社交平台，并不断拉升自己的销售额。

在这个案例中，徐子明在思考创业机会时，并没有选择做回自己熟悉的老本行，反而是按照个人爱好创业。他成功将自己变成自行车行业的代表人物，更将爱好变成事业。对徐子明而言，推广自行车运动赋予他更大的人生意义，充分发挥其对自行车运动的热情，能够发掘到最适合自己的机会，是徐子明创业成功的关键。他曾说过一番话：“是不是想知道我现在的日子过得如何？我天天在做自己热爱的事情，还能带给我和家人舒适的生活，我对此非常满足！”由此可见，匹配是何等重要！

X因素

如何成功把握住适合自己的机会呢？在这方面，有关创业者个人的“X因素”（X factor）不容忽视。

在创业路上，似乎总有些人能找到好机会。为什么运气只降临在他们身上？为什么很多学历相同甚至更高，成长路径也非常相似的人就得不到幸运之神的青睐呢？其实，这里面大有学问。我们把这个称为“X因素”。很多创业者能够成功，往往就是因为他们拥有别人所没有的X因素。

创业者的X因素到底体现在哪里？我们先看一个为很多人所熟悉的例子。

微软创始人比尔·盖茨出身于银行世家，曾就读于西雅图著名的私立学校湖滨中学，当时这所学校是少数拥有终端机及大型主机计算机的学校，比尔·盖茨因此比同龄学生早一步接触计算机程序。由于计算机天分出众，比尔·盖茨小小年纪就可以协助计算机公司寻找程序漏洞，由此获得了更多使用计算机的机会，因此有机会深入研究计算机程序的源代码。这为日后创立微软公司及发明Windows操作系统奠定了基础。

他的母亲玛丽·盖茨也对比尔·盖茨的事业发展有着巨大影响。玛丽·盖茨曾于1975年至1993年任华盛顿大学校董事。她是金县联合劝募协会的首名女性总裁，以及全国联合劝募协会执行理事会首位女性主席。她任主席期间，IBM的首席执行官约翰·埃克斯也是执行理事会的成员。1980年，她与约翰·埃克斯谈及儿子的公司，之后约翰·埃克斯将玛丽·盖茨介绍给其他IBM董事会成员认识。几星期后，IBM决定聘请微软公司开发第一台个人计算机操作系统，成为微软DOS操作系统的第一个客户。

可以看到，比尔·盖茨的成功有相当多的X因素在起作用，这其中包括他的计算机天分、较同龄人早很多地接触计算机、他母亲的关系等，都是他把握机会的关键。

在我们寻找创业机会的过程当中，我们必须能察觉身边或是你能把握的X因素，它可以是你与生俱来的优势，可以是在工作中磨炼出来的一种意志和技术，可以是你的关系，也可以是你对某件事情的一种特殊看法。重要的是，它可以帮助你把创业机会找出来，是创业机会的“催化剂”。

X因素也代表着我们寻找创业机会的一种方法与方向，而我们需要把X因素的挖掘和利用变成我们锻炼创业情商的一部分。

我们来看一个真实的创业故事。

李月是北京一所知名中学的教师。虽然工作稳定，收入也不错，但是李月内心一直渴望创立个人事业。为了追寻创业梦想，李月阅读了很多相关书籍，甚至还报读了工商管理硕士（MBA）课程。根据学校的招生记录，自课程开办后，她是唯一一名报读这个课程的中学教师。

对李月而言，创业的目的不仅仅是为了赚钱，她认为拥有自己的生意是一件非常有趣而奇妙的事情。虽然她并没有任何商业背景，但是她的创业情商却很高。

李月身上的一项特质尤其值得我们注意，那就是她的“行业洞察力”。长期的教师工作让她对整个行业有着非常透彻的了解，并且能敏锐地察觉到行业中的机会。同时，她在教育圈子里还有不错的人脉。

李月成功创办了与教育有关的事业，实现了自己的夙愿。“行业洞察力”成为她创业成功的催化剂——这就是她最大的X因素。

根据我们对大量研究个案的观察，我们发现绝大部分创业者的机会来源与本身从事的行业、个人嗜好、家庭背景、人际网络、居住环境有很大关系，正如中国人常说的那样，创业机会很多时候都是“远在天边，近在眼前”，问题在于你是否注意到这个机会。

X因素也属于创业情商的重要组成部分，但一些个人条件并不属于X因素，比如你所拥有的金钱及你的性格，因为这些并不是可以快速转变的。从数学上来说，X因素的意思更接近于“变量”，而个人的性格和目前的经济水平却更接近于“常量”。

如何印证你的创业机会

在明晰了创业的X因素之后，我们该如何在创业的实践中印证我们的创业机会是可行的呢？答案其实很简单。印证创业机会的最好办法就是——找到你的第一个客户。如果你成功地找到了第一个客户，并从他身上赚取了第一笔利润，那么恭喜你，你已经印证了你的创业机会。是的，就是这么简单！

结语：从机会开始，培养你的创业情商

机会是创业的开始，同时也是培养创业情商的开始。

创业情商是一个整体体系，而机会恰好是最好的切入点和出发点。在这一章中，并没有太多知识内容，更多的是思考与辨析。这正是磨炼一个人创业情商的最佳方式。蕴含在其中的敏锐度和思辨能力，对我们了解后面的内容也大有裨益。

可能很多人认为，商业方面的敏锐度是天生的，但其实它和后面所有的能力一样，都是可以“锤炼”出来的。中国人对于经商有一个很形象的比喻——下海。一个搏击风浪的高手，其先天条件起的作用并不大，更多的经验和技巧是去海中锻炼出来的。遨游商海，我们不仅需要勇气与坚韧，也需要技巧与经验，这也与创业情商不谋而合。本章不仅仅使我们更好地认知创业机会，同时也开启了了解、熟悉和提升创业情商的机会。

请记住，机会并不会等你太久，请尽快出发！

本章要点

在这一章中，我们指出了机会的重要性。创业者需要懂得，管理好机会是创业成功的重要保证。寻找机会有很多路径，我们给出了一些参考。另外，我们也指出了创业者个人与机会相契合的重要性。

（1）创业其实就是对于机会的管理。

（2）好的机会通常有四种特质，请运用它们来识别你的机会。

（3）机会必须与创业者相匹配。

（4）去哪里寻找机会？请不要忽略了你的X因素！

第二章
商业模式

道为术之灵，术为道之体；以道统术，以术得道。

——《孙子兵法》

对于商业模式的认知、理解和运用能力是创业情商的核心之一。要提升创业情商，就必须谙熟商业模式，把它变成我们体内“创业基因”的一部分。唯有构建出成功的商业模式并顺利运营，创业才有可能成功。

在我们了解的创业故事中，有很多类似的例子——创业者非常勤奋，团队足够优秀，产品也很好，但最后的结局却不如人意。这是为什么呢？其实，抛开运气的因素，他们的失败几乎都可以归因为同一个问题——商业模式。

这无疑会让很多创业者产生深深的挫败感。造成这种结果的原因显然不是这些创业者不重视商业模式——根据我们的观察，他们之中大部分人对商业模式非常重视，也都有过认真的观察与思考。这个问题的关键就在于：作为创业者，你是否真的对商业模式有了足够深入和透彻的理解？从我们所掌握的千余个创业案例的实际运作和结果来看，我们不得不遗憾地说，情况似乎并不那么让人满意——商业模式的理解和运用也成为很多人提升创业情商的瓶颈。

与有形的产品不同，商业模式看上去不那么容易捉摸。很多创业者最困惑的一点是：明明我的产品比别人强，服务比别人好，但为什么公司发展却不如人家好？这是一个概念上的典型误区。商业模式就像是棋类游戏的布局，而产品或服务只是其中的一个棋子——你可以利用这枚棋子来做一个出色的布局，但却不能单单依靠它来赢得胜利。在商业模式这个“布局”中还有很多“棋子”，每一个“棋子”都是不可或缺、相互关联的，可谓“牵一发而动全身”，想要深刻理解并熟练掌握并非易事。

这类误区最典型的例子莫过于对乔布斯和他一手创办的苹果公司的认识。对于苹果公司，最吸引人眼球的通常都是聚光灯下那些熠熠发光的产品。苹果空前的成功也给一些创业者，尤其是年轻的创业者造成了一种假象：只要产品好，自然就会吸引客户。这未免把创业想得太过简单了。

乔布斯的确是一位天才，他花费大量精力设计和打磨的产品也的确非常优秀，但这并非苹果最大的成功之处。本质上说，苹果的成功是商业模式的成功。正是杰出的商业模式为苹果带来了一个又一个辉煌的成绩。以iPod（苹果音乐播放器）为例，如果没有"付费音乐下载"这一崭新的商业模式，iPod再出色也仅仅是一个比其他同类产品"更好一点"的产品，无法在激烈的竞争中获得压倒性的优势。乔布斯最该被铭记的不是那些让人过目难忘的产品，而是他所开创的那些意义非凡的商业模式。产品的创新固然重要，但商业模式的创新才是苹果真正的灵魂。

在我们的案例中，不少创业者认为自己对各类商业模式已经了然于胸，然而不幸的是，在某种程度上，这种盲目的乐观导致了他们的创业之路坎坷不平。商业模式就像是一座山，不过并不是一座一眼就能看到全部的高山，而是一座浮于海面的巨大冰山——大部分人只看见了露出水面的一角，而在水面之下，其深莫测。

商业模式可以说是创业者很容易出现的一个盲点，有时候难以捉摸，但却起着关键性的作用。

人家的商业模式你真的看懂了吗？

说起来，商业模式其实是个很有意思的东西。世界上的任何一个企业，只要是把一门生意做起来的，一定有一个可行的商业模式。但要真正看懂一个企业的商业模式，就不是那么容易了。在这方面，麦当劳可以说是一个非常好的例子。

每次看到麦当劳的大"M"标志，你的第一印象是什么？美味的汉堡和冰激凌？确实，你可以在麦当劳买到这些招牌食品。但是，如果说麦当劳的商业模式就是卖汉堡，那就大错特错了。

麦当劳在全球拥有三万多家分店，每天进店的人数达六千多万，差不多与英国全国人口总数相当。看起来，有这么多人光顾，卖汉堡似乎是一个不错的生意。但如果麦当劳仅仅靠卖汉堡来赚钱，那它几乎不可能发展到今天的规模。

我们不妨来算一笔账。要做一个口味好的汉堡，要用很好的牛肉、很好的

油，面包和其他配料也要做得足够好，甚至十分钟内卖不掉就只能扔掉。这样做出来的汉堡成本自然不低，再加上人工、租金、水电、广告等费用，利润可以说相当微薄。

麦当劳当然不会白做，那么它还能靠什么赚钱呢？其实，那些不被人注意的可乐、薯条等小产品成本并不高，利润也比汉堡多得多，这样总体的利润率自然就提升了一些。

看上去似乎找到了答案？远远没有！光靠售卖食品饮料所得的利润支撑起这样一个庞大的商业机器，也是不太现实的。麦当劳在全球的巨大规模使得它在原材料采购方面有足够的话语权，集中采购无疑会大大降低成本。但麦当劳所做的不止于此，它还深入涉足供应链的改造，比如为农户提供技术，并以此获得更加优惠的采购价格，降低单位成本。这样，通过供应链，麦当劳的利润率又获得了提升，而且比卖可乐、薯条带来的提升要大得多。

然而，这可能仍然不是麦当劳商业模式的核心业务。真正的答案是什么呢？它们的业务跟房地产有着千丝万缕的关系。是的，你没有看错，麦当劳是一家成功的房地产企业。这个答案也许会让很多人感到诧异。但从商业模式的角度来看，这也没什么可奇怪的。

麦当劳通常拥有加盟店房产的所有权或是使用权，如果要加盟麦当劳，每个月除了需要交特许经营费用之外，还需要交租金，这在它的利润来源中占据了不小的比例。

香港的第一家麦当劳开在铜锣湾百德新街，时间是1975年。这个地段在当时就是不错的商业旺地，经历香港地价的多次猛涨之后，今天这个地段的房价更是高到让人咋舌。中国内地的第一家麦当劳是20世纪90年代开业的，地址在深圳罗湖的东门，当时引起了巨大的轰动，每天排队用餐的人一直排到门外很远的地方。东门在后来相当长的一段时间内保持着深圳商业中心的地位，在这一点上，麦当劳可以说功不可没。

我们不妨来做个有趣的试验：动手查查看你所在城市的第一家麦当劳开在哪里，然后，我们不妨再想想看，现在这个地段是否是本市的黄金地段？对于中国的很多城市来说，答案都是肯定的！事实上，同样的故事也一直在北美、欧洲、亚洲其他国家等地方发生，中国其实只是这些地方的翻版而已。

麦当劳优秀的选址眼光使得它在房地产方面获益极丰，但它并不仅仅只依靠选址的眼光来获益。麦当劳充分利用自身的品牌号召力，建立起麦当劳商圈，不断拉动海量的人流量来到麦当劳及附近的商圈。这样做最大的好

处就是直接推动房产价格的提高，甚至使原来不是很旺的地段都成为商业旺地。这种商业模式给麦当劳带来了丰厚的利润，也使得房地产成为其商业拼图中最重要的一环。

看到这里，麦当劳的故事是不是该结束了？其实，这还不是全部。下面这个问题的答案同样可能让你感到惊讶——全球最大的玩具经销商是谁？没错，这一桂冠又是属于麦当劳的。麦当劳每年输出约15亿只玩具，远超沃尔玛。如果把这些玩具都带到世界上人口最多的国家——中国，可以保证人手一只还绰绰有余。除此之外，麦当劳还做过很多其他的赢利尝试，比如销售儿童电子书等。所有这些综合起来，才能让人稍微看出它商业模式的大致轮廓。

所以说，麦当劳的商业模式，你真的认为自己看懂了吗？

毫无疑问，麦当劳会带给创业者很多启示。要为新企业设计一个商业模式，我们需要更开阔的视野、更出色的创意，只有更多的思考与尝试，才能为企业规划出一个更好的未来。而最重要的启示则是：永远不要把商业模式想得太简单，很可能你所看到、所理解的只是一个类似冰山一角的“假象”而已。对创业者来说，无论是已有的成熟企业，还是自己的初创企业，商业模式永远是成功的一个关键。

商业模式：创业者的商业逻辑

那么，商业模式到底是什么呢？简单来说，商业模式就是创业者的商业逻辑。它是一张蓝图，包含创业者对整个生意的全盘规划；同时它也是一种工具，创业者需要将它准确清晰地表达出来（书面形式当然会更好），并用它来与投资人及合作伙伴进行沟通交流。作为一种高效的工具，商业模式可以成为任何与创业相关的机构、企业、个人之间的沟通“语言”。如果没有一个好的商业模式，很难想象投资人会被说服出资。

对于一家初创企业来说，商业模式好比是“道”，销售、产品开发等具体事务好比是“术”。商业模式是指导企业各类经营事务的蓝图，反过来，企业也在具体经营事务中检验商业模式是否正确——正如《孙子兵法》中说的那样：“道为术之灵，术为道之体；以道统术，以术得道。”这句富于哲理的话可谓切中要害。

创业其实就是寻找可行的商业模式。初创企业本质上是一个临时性的、不稳定的组织，创业就是要在现有资源耗尽之前找到一个可复制、可持续和可扩展的商业模式。如果没找到，这个组织就将瓦解，创业也将宣告失败。可以说，商业模式正是创业的目的和意义所在。

构建成功的商业模式是创业者最大的挑战之一。主动分析各个不同企业的商业模式，汲取成功的经验，避免重蹈失败的覆辙，这是每一位创业者的“必修课”。热衷于创业的人，一定会对商业模式保持浓厚兴趣，从而不断积累经验和分析能力，提升自己的创业情商。

商业模式创新：伟大事业的基石

想要创建一个伟大的企业，首先要从哪里入手呢？毫无疑问，商业模式就是答案。在这里，我们不妨来看看占据全球搜索引擎最大市场份额的谷歌（Google）是如何铸成的。

谷歌的产品和服务绝大部分是免费的，这吸引了很多人使用，但也造成了一个“谜题”：谷歌到底是靠什么来赚钱的？

谷歌的两位创始人拉里·佩奇及谢尔盖·布林早已为我们所熟知。他们同在斯坦福大学攻读计算机科学博士学位，因经常深入交流及讨论各种学术问题而结识。1995年，网络浏览器企业网景（Netscape）在美国上市，开启了硅谷的互联网时代。佩奇与布林注意到了互联网时代的信息爆炸问题并开始思考解决方法。在他们的努力下，搜索引擎“谷歌”应运而生。

然而，这款革命性的产品看起来似乎难以赢利。人们非常乐于使用它，但却并不喜欢一个“每次搜索前都要付钱”的东西（如果谷歌采用这种付费方式，毫无疑问，它将很快被取代）。幸运的是，佩奇与布林设计的商业模式让谷歌存活了下来，并且迅速壮大，没有成为又一个技术悲剧。

谷歌独特的赢利模式包括关键词广告（Google AdWords）及广告伙伴网站计划（Google AdSense）。当普通用户使用谷歌来搜索时，搜索结果会呈现在左边，右边则会出现商家链接。商家链接的排列次序取决于两项因素：一是商家愿意付出的费用，二是该网站和该关键词的关联性。

用户在使用搜索引擎时，一般都是出于某种需求，谷歌通过搜索的关键词将“对”的广告送到用户面前，无疑使得这个广告被点击的概率大大增加，也方便用户购买感兴趣的产品或服务。而商家通过谷歌的关键词广告，将产品和服务的广告较为精准地送至有需求的客户面前，相较于随机广告，效率大大提高，商家无疑乐于看到这种“钱花在刀刃上”的效果。

同时，谷歌还为商家设计了一套自动化广告管理系统，可以告诉商家它的广告每天有多少人在看，有多少人点击，让商家得以准确获知广告的效用。这些广告不是按显示次数，而是按点击次数收费，对商家来说，这样无疑是非常划算的，因此这种做法大受商家欢迎。

这种开创性的广告方式使得很多企业将自己的广告从其他广告媒体转到谷歌的网络广告平台。谷歌还特地为此打造了一个自动接纳广告的系统，可以全天候运作，使商家可以随时随地投入广告，谷歌也可以不断地收钱。这种创新的商业模式大大降低了全国性甚至是全球性广告的门槛，深受中小企业欢迎，谷歌的业务也得以突飞猛进。

事实证明，这是一个极为聪明的举措。谷歌成功利用其互联网搜索引擎的特性，在广告行业中提出创新的商业模式。这种模式是谷歌发展为互联网巨擘的重要因素之一。可以说，谷歌的搜索引擎是一项伟大的划时代技术，但从创业的角度来看，更伟大的是它开创了一种切实可行而又高效的创新型商业模式。没有这种商业模式，谷歌的搜索引擎便不可能获得成功，也不可能惠及大众。因此，从这个角度来说，一项了不起的技术或者产品只是一种商业的“工具”，而并不是驱动其成功的真正动力。因此，我们说商业模式的创新成就伟大事业，苹果、谷歌，乃至于全世界所有伟大的创业公司都是如此，没有例外！

佩奇与布林是很多年轻创业者的榜样。在互联网时代，很多创业者都曾经梦想自己的公司有朝一日像谷歌那样成功。用创新的科技或方法去解决用户日常生活面对的问题，从而发掘隐藏的商机，这是很多人都能想到的，但商业模式的重要性却并非人人都能深刻理解。当新创企业成立后，随着员工人数及营运开支的增加，企业会面对赢利的压力。这时候，商业模式的重要性就显现无疑了。

一辈子受用：学会商业模式画布

在数十年的商业模式分析、研究和应用中，我们认为，由亚历山大·奥斯特瓦德与伊夫·皮尼厄合作提出的商业模式画布（Business Model Canvas）是目前对商业模式最有效、最简明易懂的表达方式。

商业模式画布是什么呢？它是构建商业模式的工具，一件做任何生意都用得上的“利器”。对于今天的每一个创业者来说，商业模式画布都是必须掌握的，对商业模式画布的理解和运用也是构建和提升创业情商的核心。

画布模型让我们可以更清晰直观地了解商业逻辑，又可以使整个商业模式制定过程更加简单清晰。

下面几点可以帮助我们更好地理解商业模式画布。

（1）商业模式画布由九个格子组成，每一个格子代表了一个做生意的关键要素，所有的格子之间都是密不可分、相互影响的（见图2–

1）。注意，每个格子并不是只和它旁边的格子有联系，而是和其他所有的格子都有关系。这些丰富的关联才是商业模式的真谛。

（2）每一个格子所在的位置都有它特定的含义，一个格子的左右、上下都是不同的格子，它们之间有非常紧密的联系。

（3）我们要把这“九宫格”作为一个整体来看，它代表着一整盘的生意（而非企业的某一个业务领域）！

<table>
<tr><td rowspan="2">重要
合作</td><td>关键
业务</td><td rowspan="2">价值
主张</td><td>客户
关系</td><td rowspan="2">客户
细分</td></tr>
<tr><td>核心
资源</td><td>渠道
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">成本
结构</td><td colspan="2">收入
来源</td></tr>
</table>

图**2–1** 商业模式画布

我们来看看这九个格子分别的含义。

价值主张：你准备为客户带来什么好处。

客户细分：到底你的东西要卖给谁，他是怎样的。

渠道通路：你如何找到目标客户，又如何交付产品或服务给他们。

客户关系：你准备和客户建立什么样的关系，比如，是一次性的买卖，抑或是永远的朋友。

关键业务：你要做些什么事情（生产、销售、交付等）才可以顺利完成跟客户的交易，达到你要求的效果。

核心资源：你需要哪些关键资源去做成这个生意，这些资源包含人、物、钱、设备等。

重要合作：哪些搭档可让你的生意成功。

收入来源：除了向客户要钱，你有哪些渠道或方法来赚钱。

成本结构：你是否知道这笔账是怎样算的，成本之间的关系是怎样的。

三个问题玩转商业模式画布

如何用商业模式画布为你的企业构建出一个完整的商业模式呢？这个问题看起来颇有些复杂。其实，创业者只需要认真思考并回答三个问题，就可以构建出商业模式了。怎么做呢？下面我们通过一个真实的创业案例来看一看。

高德平是我们一位来自江西的朋友，他的家族是在当地做甲鱼生意的。家里的生意做得很不错，赚了不少钱。

高德平认为自家的资源非常不错，于是动了再创业的念头，想在市中心开一家“甲鱼火锅店”。“家里有甲鱼养殖场”这件事他觉得可以成为这次创业的X因素。

创业毕竟是有风险的。高德平征询了我们的意见，我们建议他自己通过商业画布的三个问题来探讨这个项目的可行性。

第一个问题：他卖的是什么，卖给谁？

这个问题中的“卖的是什么”并不只是说产品，而是他的价值主张。他的产品自然是以甲鱼为汤底的火锅，而他卖的价值主张是什么呢？

高德平认为，火锅店的客户细分是他所在城市的食客，而他提供的最重要的价值主张就是——甲鱼是自家养的，品质和健康都是有保障的。因此，他的价值主张就是“健康、放心的甲鱼火锅”。

接下来需要处理的就是客户关系。应该建立起一种什么样的客户的关系呢？是一对一还是一对多？如果一对一，那么他提供的价值主张就主要是客户服务；如果是一对多的话，那就是类似麦当劳的做法。那么问题就来了，究竟这个店是以麦当劳的形式来做，还是做一个高品质的、以服务为中心的甲鱼火锅店呢？另外，应该通过什么渠道去接触客户，把自己的这

种价值主张传递给客户呢？

这两个问题让高德平感到有些头痛。他决定在考察同类店铺的情况后，视市场竞争状况再做出自己的决定。

第二个问题：到底要做什么才可以把产品“做”出来，卖出去？

不管高德平是准备做自助餐形式，还是做相对高端的一对一服务，他都需要考虑一个执行层面的重要问题：到底要做些什么才可以把产品做出来，卖出去？

到了这个阶段，高德平才发现真正的困难来了。客户关系是一道选择题，渠道选择是一道填空题，而“到底做什么”则是一道简答题，难度显然要大很多。高德平发现养甲鱼和做火锅店是非常不一样的，所需要的专业知识可以说大相径庭，需要的人才也完全不同。

高德平家族的所有人脉资源，当然包括他自己的，基本上都不是以服务业为主，而是以养殖生产为主。在合作伙伴方面，比如说主厨、领班等，在他现有的圈子里几乎找不到。而除了他所掌握的“核心资源”原材料之外，其他所有方面都很不容易解决，他的X因素也帮不到什么忙，他在这方面的专业知识也完全不够用。更为严重的问题是，如果高德平真的去做一个火锅店，他就将与他原本的客户——购买新鲜甲鱼的商家产生直接竞争关系。

唯一的一点优势还是在供应链方面，但是这里面也存在一个非常大的问题。火锅店开起来之后，如果别家的甲鱼在价格或是品质上更契合火锅店的定位，到底用不用别家养殖的甲鱼呢？因为甲鱼养殖是家族生意，高德平可以说被绑死在里头了。

第三个问题：利润到底从哪里来？

最后一个必须弄清楚的问题就是，利润到底从哪里来？

利润的计算很简单，收益减去成本。但高德平对于这个问题思考得很多。他发现这个生意要取得比较可观的利润，光靠卖甲鱼火锅这个产品是做不到的，还需要为客户提供一系列增值服务。另外，他的主要利润可能不是来自甲鱼本身，而是来自其他的增值服务，比如以高品质产品与服务建立起来的高端餐饮品牌形象，而这对高德平来讲是不太容易的。总之，高德平对于获取高利润并没有太大的把握，反而在养殖这个行业里，利润是比较不错的。

从这些问题的问答上来看，这个火锅店的生意是不太好做的。除了这种单店的模式，高德平还考虑过进行连锁加盟式的特许经营模式。结果，他发现做特许经营是完全不同的生意，客户、用户都完全不一样。做特许经营很多时候更像是品牌的运营，从成本结构和利润来源来看，甚至有点像买个理财产品——有相对固定的投入和收益，运营模式和品牌宣传也由特许方负责，自己不太需要介入和操心。事实上，他对这类模式知之甚少，所面临的困难比单店还要大。

在厘清了这三个问题，并画出了甲鱼火锅店的商业模式图之后，高德平最终发现，这个所谓的甲鱼火锅的生意很难做起来。“养殖甲鱼”的这个X因素对他的这个商业模式而言，几乎没有什么帮助。

最终，高德平打消了开火锅店的念头，最终还是老老实实回到老家去养他的甲鱼了。

把商业模式画布变成创业情商的核心部分

高德平的案例为我们带来了很多启示。

创业者需要培养对商业模式的“触觉”

寻找商业模式与寻找创业机会不太一样。要构建一个成功的商业模式，创业者首先要培养自己对商业模式的“触觉”，因为商业模式需要花费一定的时间去学习和研究。商业模式触觉是一种认知及洞察力。如果有两个人步入一家生意兴隆的百货商店，一个人购买了手袋便离开，另一个人却兴致勃勃地去研究店铺在商业模式上的成功之处，我们会说后者是个对商业模式有触觉的人。

对商业模式的触觉不是与生俱来的，创业者可以通过不同方式来获得商业模式触觉。要培养这种触觉，创业者需要不断学习、观察、行动，或进行经验交流与探讨。比如，在新年期间，很多学生会在校园内的跳蚤市场贩卖贺年物品，就是通过行动（实地销售）获取商业模式触觉的一种方式。

研究商业模式的习惯是创业情商的重要组成部分之一。想要成功的创业者应当培养研究其他企业商业模式的习惯，经常用商业模式画布研习会是一个不错的办法。拥有较高创业情商的人，一般会渴望构建成功的商业模式，这种渴望会促使他们对不同的商业模式进行不断的观察和思考，直至建立起自己的商业模式。

创新就是在商业模式九大元素中提出新方法

彼得·德鲁克指出："创新是赋予资源创造财富的新能力，增加原有资源的价值就是创新。"如果我们只是停留在复制别人的商业模式层面，而没有自己的创新，是难以创造更大的价值的。

实际上，商业模式是大部分创新发生的地方，创业者可以在商业模式画布的"九宫格"的任何一格中进行创新，例如有新的价值主张、新的成本结构、新的合作伙伴、新的销售渠道、新的收入来源、新的业务流程，或是新的资源。懂得如何在商业模式上创新，创业者就有机会做得比别人更好，从而占领更大的市场份额。

任何一个创业的过程，实质上是构建一个可行的商业模式的过程，也是对"九宫格"的部分或是整体进行创新的过程。所以，在这个层面上，创业其实就是创新，两者并无二致。

创业的本质就是要在资金耗尽前验证商业模式

对初创企业而言，最重要的事情是什么？请务必在你的资金耗尽之前找到一个行之有效的商业模式，否则你的企业将很难在残酷的竞争中赢得这一场"生存游戏"的胜利！

初创企业必须建立一个可行（viable）、可复制（scalable）的商业模式。创业者需要懂得一笔买卖与一整盘生意的分别：一笔买卖只是一次性的商业活动，只是暂时性的胜利；而一整盘生意却要具有一个可行的、可复制的商业模式，唯有如此才能获得长期的、可持续的发展。当初创企业成立后，其主要业务焦点应该放在寻找一个可行的、可复制的商业模式上。初创企业应当把销售及寻找第一个客户作为重中之重，在成功获得第一个客户之后可以建立营运团队，并将业务复制及扩张。

通常情况下，你的第一个商业模式不会是完全正确的。正如软件开发一样，构建商业模式也是一个需要不断验证及迭代的过程。你需要在创业阶段特别关注销售，因为只有当你赢得第一个客户并成功获取利润时，你才能证明你的商业模式确实可行。一旦发现目前的商业模式行不通，你也可以及时修改，在资金花光之前寻找到一个成功的商业模式。因此，创业的本质就是创业者要在资金耗尽前向所有利益相关者验证商业模式——这一点非常重要，请牢牢记住！

商业模式本质上是由不同假设组成的一个商业逻辑系统，这个系统内包含不同的变量。商业模式是可以验证的——如果商业逻辑行得通，便可能会带来预期的结果。在寻找商业模式的过程中，创业者需要提出假设，以及和客户倾谈，了解他们的想法及实际需要，而验证商业模式是否正确的唯一标准是企业是否有净利润（net profit）。如果企业不赚钱，便表示你的

商业模式很可能已经出错。

我们曾经问过不同创业者一个简单的问题："你知道自己为什么要赚钱吗？"答案很简单。企业获取利润，除了要维持创业者及员工的生计之外，另一个重要因素就是证明你的商业模式真的可行，只有这样才能赢得股东及投资者的信任与支持。

创业是一个不断修改商业模式的动态过程

创业并不是去寻找一个完美的商业模式，而是去寻求一门可行的生意。因此，创业往往是一个不断修改商业模式的动态过程。要做好一盘生意，出色的执行力至关重要。如果没有执行力，即使拥有好的商业模式，企业也不会有好的业绩。相反，即使你原本的商业模式并不完善，但如果执行得好，你还可以通过不断修改商业模式来赢得最终成功。

商业模式并不是一成不变的。商业模式需要不停思考，更需要用实际行动去验证及改进。创业者需要一个可执行的商业模式，请和你的潜在客户交谈，特别是聆听你第一个客户的意见。他们会告诉你客户真正的需求，甚至"教"你如何修改商业模式。另一方面，你的社交圈子、网络也是构建商业模式的成功关键，千万不要害怕和别人讨论你的商业模式，当你分享越多，所获得的越多反馈将可以帮助你测试商业模式是否可行。

对"九宫格"的理解和应用需要长时间的"修行"。对创业者来说，当看见一个活生生的案例时，就要本能地在头脑中形成它的"九宫格"。这是一种潜移默化养成的习惯，这对我们创业情商的提升将大有裨益。

结语：设计并验证你的商业模式

对于商业模式，我们需要深刻理解并运用一些工具（商业模式画布）来进行推演、规划，并在实践中验证及修改。

对于创业者来说，设计并验证商业模式是一门必修的基础功课，这种能力也是创业情商的重要组成部分。商业模式就是创立事业的谋篇布局，设计商业模式可以促使创业者更深入地理解创业的方方面面。商业模式可以解释一盘生意是如何赚钱的，而有关商业模式的一系列问题，将能够帮助创业者考虑这盘生意是不是可以做。

商业模式画布是一个非常好的工具。通过商业模式画布，创业者可以建立自己的商业思维，设计、优化和验证商业模式。

并不是每个创业者都可以成为乔布斯，但我们无疑可以学习他成功之道中最精华的部分。

本章要点

在这一章中，我们指出商业模式是一个企业获取利润的商业逻辑，创业者需要培养习惯去研究别人的商业模式，以及通过销售来验证商业模式是否真的可行。通过商业模式画布，创业者可以设计及创新商业模式，和熟悉其行业的人士沟通及分享商业模式，这是商业模式改良和创新的最有效途径之一。

（1）创业与“一锤子买卖”不一样——创业是因商业模式的存在才成为创业。

（2）创业情商就是学习好“九宫格”，并将其变成自身的商业基因和思维的一部分。

（3）商业模式必须要验证，好的商业模式导致的结果就是企业实现赢利。

（4）创业的本质就是要在现有资源耗尽之前找到一个可复制、可持续和可扩展的商业模式——请务必记住这句话。

第三章
创业销售

你必须在额上流汗，以资获得你的面包。

——列夫·托尔斯泰

“销售能力，创业之本。”这句话道出了创业销售在创业过程中的重要性。创业销售与企业销售有着本质上的不同，创业者必须积极培养自己的创业销售能力并掌握相关的技巧，以提升自己的创业情商和创业的成功率。

一手缔造“蓝色巨人”IBM的托马斯·约翰·沃森在回忆他创业之初的艰辛时曾说：“一切始于销售，没有销售就没有IBM。”毫无疑问，对于销售的推崇是IBM成功哲学最重要的部分之一。事实上，对于创业者而言，不仅仅是“一切始于销售”，甚至可以说“销售就是一切”。创业销售能力的锤炼是培养创业情商的一门“必修课”，也是创业者打开成功大门的钥匙。

在我们所掌握的1000多个创业案例中，创业销售能力的高低对创业者能否成功创业有着决定性的作用。可以说，创业成功的关键就在于创业销售，所谓“销售能力，创业之本”，这句话道出了创业销售在创业过程中的重要性。

我们首先必须认识到，创业销售并非通常意义上的企业销售，事实上，它与企业销售是两个完全不同的概念。创业者在进行销售时有很多需要重视的地方，而如何培养创业销售这一关键能力是我们讨论的核心议题。我们希望读者在读完本章后，可以对三个问题做到心中有数。

第一个问题：创业销售与企业销售有什么区别？

第二个问题：进行创业销售时有什么需要注意的重点？

第三个问题：怎样培养创业销售的能力？

如果你对这三个问题已经有了充分的掌握，那我们认为作为创业者的你已经通过了这一关“试练”，可以开展你的创业工作了。否则，创业者就要立即展开学习，并持续“修炼”，直至熟稔于胸。

差之毫厘，谬以千里——创业销售与企业销售的区别

“差之毫厘，谬以千里。”创业销售（entrepreneurial selling）与企业销售（corporate selling）在本质上是两件不同的事情。厘清这两个概念对于我们开展后续的工作至关重要。

创业销售与企业销售根本上的不同就在于：创业者几乎“一无所有”，关键是需要“闯”出一条自己的路；而企业一般都拥有足够的资源和成熟的渠道，它们要做的是加强执行能力，使企业沿着正确的轨道运行。了解中国历史文化的人可能都读过《三国演义》，创业销售者就像是长坂坡之战中单骑闯关的赵云，而企业销售者则像是曹操大军中旗号分明的张郃。

为了方便掌握，我们将两者的区别归纳为七个方面并逐一说明（见表3–1）。

表**3–1** 创业销售与企业销售的区别

创业销售	企业销售
投石问路：寻找商业模式（Searching business model）	按部就班：执行商业模式（Execute business model）
毛遂自荐：销售信任（创业者本人）[Selling trust（self）]	声名远播：购买信任（品牌）[Buying trust（brand）]
八面玲珑：销售给利益相关者（Selling to the stakeholders）	剑指黄龙：销售给顾客（Selling to the customers）
责无旁贷：创业者就是销售员，创业销售不能假手于人（Entrepreneur is the salesman, entrepreneurial selling cannot be delegated）	措置裕如：专业销售员，销售责任在销售总监身上（Professional salesman, selling is the responsibility of the sales director）
新硎初试：测试商业模式及定价（Verify business model and pricing）	大刀阔斧：赚取收入及利润（Revenue and profit）
十项全能：需要创业销售技巧（Require entrepreneurial skill）	个中高手：需要专业销售技巧（Require professional selling skill）
基业之本：销售是一切（Selling is everything）	一枝一节：销售是一个职能部门（Selling is a functional department）

"投石问路"与"按部就班"——销售行动的不同

创业销售与企业销售的第一个区别就在于：成熟型企业已经有清晰的商业模式，企业按照商业模式执行销售即可；而初创型企业的商业模式尚未被验证，创业销售的主要功能是协助创业者寻找正确的商业模式。这就好比创业销售是在寻找一条通往成功的路，谁能找到谁赢；而企业销售是在既定的路线上按部就班地运作，谁跑得最快（销量最多）谁赢。

对成熟型企业而言，只需要下达指令，销售员便可以依照既定的商业模式执行。企业销售的优势在于有科学的方法和完善的流程，即使是一个刚刚毕业的大学生，也可以快速学习并上手。

但是对于创业者而言，情况就完全不同了。他所面临的局面远比一个普通销售人员所面临的要艰难和复杂得多。创业者并不确定他的商业模式是否可行，也不知道产品是否可以卖出去。创业者不仅仅需要去销售，更重要的是需要在销售过程中一步步测试和修正自己的商业模式及产品。只有当

创业者能真正将产品及服务卖出去，商业模式才被验证是可行的。

所以，创业销售的含义并不像企业销售那样简单，只需完成一笔买卖。对于初创型企业来说，销售包含一系列的创业活动及过程，下面这段话非常清晰地描述了这一过程。

> 当创业者有了机会，他们便要着手设计商业模式，寻找细分市场及第一个客户，以及对产品及服务进行定价。当一切准备就绪，创业者还需要测试其商业模式是否可行，而测试的唯一方法就是主动销售。如果能够成功将产品或服务卖出去，那么就可以证明公司拥有一个可行的商业模式。

简单来说，创业销售就是对一系列创业活动的测试，同时也是一个持续寻找商业模式的过程。

“毛遂自荐”与“声名远播”——销售“物品”的不同

创业销售与企业销售的第二个区别在于：对成熟型企业而言，客户的购买是基于对品牌的信任，企业需要获取客户的信任，促使客户相信自己的品牌；而对创业者而言，客户的购买是基于对创业者本人的信任，创业者需要推销的是“自己”。

比如，我们所熟知的宋朝将领岳飞，在他还没有一兵一卒的时候，他需要推销自己，说服皇帝给他一支军队；而当他的岳家军已经建立起自己的名声时，他要做的是把这个“名声”推销出去，争取获得更多的兵士、军饷和军粮以壮大自己。

成熟型企业有大量客户与成功案例，其品牌已为客户所熟知，客户购买产品或服务时是基于对品牌的信任。由于已经建立起客户对企业的信心，销售工作相对而言比较容易展开。

而初创型企业业务刚刚起步，公司无人知晓，既没有成熟的产品，也没有可参考的成功案例，任何事情都得由零开始。因此，创业者所做的一切都是在将自己的品牌推销给相关的所有人，而不只是卖东西给顾客。此外，创业者还需要建立名声，证明自己是有能力执行交付的。

销售永远离不开人的因素。被誉为“世界上最伟大的推销员”的乔·吉拉德曾经有过一句忠告：“你一生中卖的唯一产品就是你自己。”无论对创业者还是普通销售人员来说，这句话都是非常贴切的。

在企业的初创阶段，创业者需要让客户相信创业者的解决方案可以消除客户的痛点。如果一位知名的大学教授向投资者表示他有意开一家餐馆，投资者可能会怀疑这位大学教授是否有能力办餐馆，也会对这门生意的可行性有所顾虑。但是假如这位教授向投资者表示想设立与其专业相关的公司——比如工程类公司或商业顾问公司，由于他的“术业专攻”，以及在行业内的人脉和影响力，投资者则更有可能相信他。

“八面玲珑”与“剑指黄龙”——销售对象的不同

创业销售与企业销售的第三个区别在于：企业销售的对象主要是购买产品的顾客，而创业销售的对象是所有的利益相关者。创业销售往往需要面面俱到，争取每一个相关人士的支持；而企业销售的对象则非常明确——目标就是客户。

成熟型企业的业务已经步入正轨，销售员的工作目标只是负责将产品卖给目标客户。销售员只需要向客户递上名片，客户就马上知道销售员是代表哪一家公司卖产品给自己。短短数秒就让客户认识自己，这无疑很棒。但对创业者来说，这种优势是没有的！

创业者需要更“费力”地将“自己”推销给不同的利益相关者——不仅仅是顾客，还包括供应商、员工、合作伙伴、银行、房地产商或租赁业主、政府机关、天使投资者，乃至于创业者的配偶及家人。如果没有他们的信任与支持，初创型企业的业务开展将举步维艰。

很多创业者对销售的理解往往停留在销售产品及服务的狭义层面。特别是以产品研发起家的初创型企业，创业者往往认为销售的本质只是说服顾客用钱购买公司的产品及服务。

不幸的是，这个观点失之偏颇，而且很可能会对初创企业造成伤害。对初创型企业来说，销售应该有另一个更宽泛的含义，创业者甚至在公司尚未成立、产品尚未推出之前，就应该展开创业销售。这些广义的销售包括：公司成立前将公司及产品的概念“销售”给自己的丈夫或妻子，以获取他们的支持；企业需要寻找合适的注册地点，因此要去物色写字楼或商铺，此时创业者需要让业主相信自己是一个能够长期合作的好租户；公司成立后，创业者向银行申请账户，需要让银行的客户经理相信你的公司是可被信赖的，否则很可能会被银行拒绝；在推出产品前，创业者需要说服合伙人和公司的同事，让他们认为这个新产品有销售潜力，从而能够组织起得力的销售团队；一切准备好后，最重要的就是寻找第一个客户，将产品销售给他；而到了生意有了进展，公司要大展拳脚时，创业者还要将商业计划书“推销”给投资者，以获得发展的资金；等等。

我们可以看到，创业销售的对象可能比你想象中要多得多！不能一门心思盯着客户，因为创业是一个系统工程，客户只是创业销售对象的其中之一而已。认识到这一点对创业者来说至关重要。创业者需要做的不仅仅是单纯的销售，而是把销售从一般的产品销售扩展到创业的各个环节，包括如何将自己、自己的公司、自己所卖的东西及价值，尽可能推销给身边每一个相关人士，以获得对方的支持。

“责无旁贷”与“措置裕如”——销售执行者的不同

创业销售与企业销售的第四个区别在于：企业销售是由专业的销售员代表公司将产品卖给顾客，而创业销售绝不可以假手于人，必须创业者亲力亲为。在创业销售这方面，创业者是责无旁贷的，而企业销售则是由公司领导人布置销售任务，让销售总监或销售负责人去执行和完成任务。

相比单纯的企业销售而言，创业销售是一个更加漫长和复杂的过程。如果一位创业者将创业销售的工作交给其他人，那我们可以说他并没有真正在创业。原因很简单：如果创业者本身不是销售者，那么他就很少有机会聆听其他人对公司及产品的真实意见，并及时修正商业模式。

创业者在创业的每一个过程中，会遇到各式各样的人，他需要施展浑身解数，将“自己”推销给对方。在整个创业销售过程中，创业者不可以将这份工作交给别人去做，因为他必须认真听取别人的每一句话，包括支持或反对的意见。别人对你说的任何一句话，都可能关系到创业的成败。根据这些宝贵意见，创业者才得以及时修正商业模式，使创业保持正确的航向。

在这方面，3Com公司是一个很好的例子。作为美国著名的科技先驱和以太网标准的专利拥有者，梅特卡夫在1979年创立了3Com公司。他亲力亲为投入创业销售，积极推动以太网成为业界标准。梅特卡夫向DEC、英特尔、施乐及美国的其他知名企业进行游说，促使它们一起将以太网标准化、规范化，并最终使之成为当今计算机局域网采用的最通用的通信协议标准，3Com也因此成了一个国际化的大公司。梅特卡夫的例子说明，无论创业者的产品多么优秀，创业者多么出名，最终也需要创业者亲力亲为进行创业销售。在这一点上，全世界几乎没有例外。

“新硎初试”与“大刀阔斧”——销售目标的不同

创业销售与企业销售的第五个区别是：企业销售的最终目的是赚取收入及利润，重点在于执行销售计划。相反，初创型企业的销售目的是寻找商业模式，重点在于测试商业模式及定价策略。创业销售就像是新打磨的刀锋，需要试一试；而企业销售则已经有了“十八般兵器”，需要做的是加强

执行，赢取更丰厚的利润。

企业销售的目标非常明确，销量更大、利润更多是所有企业销售的目的。而在创业销售的整个过程中，创业者可以反复测试其商业模式是否可行，以及其定价是否正确。创业销售同样需要赢利，但赚钱的目的不单单是为了将利润最大化，而是为了验证公司的商业模式及定价策略。

“十项全能”与“个中高手”——销售技巧的不同

创业销售与企业销售的第六个区别是：成熟型企业的销售员需要掌握专业销售技巧，但是在创业销售的过程中，创业者需要掌握的却是创业销售技巧。创业者面对的是一张白纸，需要在上面描绘出自己的蓝图，需要一个人完成绘图、调色、上色等工作；而对于企业销售人员来说，他需要的是单一的专门技巧，比如调色。

创业销售的重点并不只是销售产品。创业者在销售时并不像普通的企业销售员那样运用很多的话术技巧或是心理战术，创业销售真正要做的是从顾客角度出发，了解顾客的真实需要，从而为客户提供解决方案以消除他们的痛点。

在创业阶段，很多公司也许只有产品原型，连成型的样品都没有。在这个时候，创业者往往只能将“自己”推销给利益相关者。与推销产品需要包装一样，创业者同样需要学会如何将自己进行包装及介绍，以取得别人的信任。比如一个模具制作的专家如果要开设模具工厂，他所获得的各方面的信任就会比一个没太多经验的人要多得多。而假如创业者是从一个专业转到另一个专业，那么他就需要更加努力地向不同人士销售“自我”品牌，才能逐渐被市场接受。

“基业之本”与“一枝一节”——对企业重要性的不同

创业销售与企业销售的最后一个区别是：在成熟型企业，销售只是一个职能部门，公司拥有完善的组织流程管理销售，但是在初创型企业，销售却是公司的一切。

创业的核心就是销售，大部分成功创业者都是成功的销售者。创业销售不同于传统的企业销售，如果创业者能够成功销售，表示他已经找到了真实的市场机会，他的产品定价是正确的，他的商业模式也是可行的。其实销售是一个持续的学习过程，当发现商业模式的假设出问题时，创业者可以尝试及时修正，再重新测试，直至寻找到一个可行的商业模式为止。总而言之，“销售能力，创业之本”是对创业销售最好的说明。

既然创业销售与普通销售有这么多不同，那么在创业时我们就不能只把眼光放在普通意义的销售上面，也很有必要了解创业销售的内容，以及进行创业销售时需要注意的地方。

微言有大义——创业销售的内容

为什么需要重新审视并学习创业销售

“创业销售”这看似简单的四个字里面包含了非常丰富而深刻的内容。在了解它的内容之前，我们不妨先来看一个真实的案例，看看室内设计师余远林是如何学习推销自己并建立起别人对他的信任的。

余远林是一位天分很高的室内设计师，他曾经在国内一家规模很大、很有名气的室内设计公司工作超过10年，在室内设计专业上颇有造诣。在感觉到时机成熟时，余远林毅然辞职创业，开办了自己的室内设计公司。

创业初期，余远林认为“酒香不怕巷子深”，他满以为自己室内设计技术出类拔萃，顾客一定会很快来找他。然而事与愿违，新公司默默无闻，在营销推广上也没有什么办法，公司开业后生意并不理想。

在反思之后，余远林引入了一位新的合作伙伴作为公司的合伙人。这位合伙人是一位连续创业的人士，在创业销售方面经验丰富，事业也十分成功。通过与他交流，余远林终于明白在创业阶段创业销售的重要性，合伙人在创业销售方面给了余远林相当多的启发与帮助。

其中一个很好的建议是建立顾客的信任。合伙人指出，即便余远林履历再出色，客户也不会自动上门。在公司没有名气的情况下，创业者需要先推销“自我”品牌。合伙人提出不如由余远林自己出版一本简单的室内设计图书，教人如何做室内设计，慢慢地，越来越多人会通过这本书认识到他，而与客户见面时，这本书也能证明他的业内声誉，成为有效的销售工具。

这个案例无疑带给我们很多启示。

正如我们所说的那样，企业销售及创业销售是有分别的。这位创业者以前在大公司工作，借助原公司的品牌和名气，能很快获得客户信任。但创业之后情况变得完全不同，新公司没有足够的声望，很难获得客户信任。余远林混淆了企业销售及创业销售，认为有了好产品及好技术，创业时只要做好普通销售，顾客就会来购买，却事与愿违，经营情况不尽如人意。合伙人让公司的发展峰回路转，正说明了创业销售的重要性。

创业销售的重点是推销自己。余远林采纳合伙人的建议，成功出版了自己的图书，并因此拥有了高效的销售工具，建立了自己在室内设计行业的名气及权威，获得了客户的信任。最终他很容易就把自己“推销”出去了，并在市场上得以突破。

销售对任何公司都是极其重要的。成熟型企业与初创型企业的销售过程可能有重合，但两者的目的却截然不同，因此有不同的销售导向。我们建议每一位创业者在开始经营时重新学习创业销售，即使创业者是一位企业销售的高手也不例外，只有这样才能避免陷入创业销售的误区。

那么创业销售究竟有哪些具体内容呢？我们下面来看一看。

创业销售到底是销售什么

企业销售主要是以销售特定的产品与服务为主，有明确的销售对象，但是创业销售的主要销售内容却不是公司的产品。通常来说，创业者需要销售以下三方面内容：你的商业模式，产品路线图，创业者本人（即你自己）。

毫无疑问，余远林的创业故事是销售创业者本人最好的例子。而销售产品路线图在今天的B2B模式交易中表现得很明显。在B2B交易中，很多企业在做购买决定时，最主要考虑的因素是供应商的商业模式及产品路线图。从事B2B业务的创业者在卖产品给客户时，最重要的是将公司的产品路线图“卖”给客户。因为即使你现在不能提供完整的产品或完美的服务，也不能全面满足客户目前的要求，但是只要你能提供产品路线图，客户便知道你的产品路线是否能满足公司的长远发展需要，从而促使他们做出购买决定。这是因为B2B客户很多时候是在寻找一个长期、可靠、稳定的合作伙伴，而不是一次性的商品卖家。

很多时候，企业客户在判断初创公司的过程中，一个重要的考虑就是了解初创公司的产品路线图。这是因为，即使你今天有好产品，不代表你明天仍然会有好产品；相反，就算你今天没有好产品，也不代表你明天没有好产品。通过产品路线图，客户可以立即看见供应商的1.0产品、2.0产品及3.0产品的功能及推出时间表。特别在销售高科技产品时，产品路线图对购买决定极具影响力，创业者必须对此引起高度重视。你要明白一点：你的企业客户也是一家“企业”，其商业模式有关键业务等要素，当然也有对“合作伙伴”的要求，是否能成为它们的合作伙伴才是它们对你进行评估的一项标准！

我们再来看看销售商业模式的例子，这在B2C的商业模式中表现得更明显。

Zappos是当今全球最大的网络鞋店，2008年销售额为10亿美元，2009年被亚马逊以12亿美元收购。Zappos的商业模式强调提供卓越的客户服务，永远满足顾客要求，带给顾客一个惊喜的“Wow！”。Zappos无论送货、退货都是免运费，并且承诺4天内送达。但是通常情况下，顾客第二天就可以收到他们订购的鞋，这让很多顾客感到惊喜。为方便顾客挑选，Zappos为库存的每一款鞋从八个角度拍摄了照片，充分展现商品的全貌。Zappos还提供丰富的鞋款，顾客可以选择1200家鞋厂的20万种鞋款。如果顾客要买的鞋Zappos正好缺货，Zappos会要求电话业务代表介绍三家同业的网站。Zappos用最佳服务体验吸引忠诚顾客，让顾客一再光顾，为自己赢得了很多正面的口碑。

关于Zappos，我们身边有一个真实的例子。一次，我们的学生亲身测试Zappos的服务。他在香港打长途电话到美国表示有意购买Zappos的球鞋，对方的客户服务员以顾问角色与他谈了一个小时，了解他的价格预算，又为他挑选合适的品牌及鞋款，甚至还为他分析球鞋产业的发展趋势。最后，客户服务员表示暂时无法为美国以外的客户提供服务，但是却为他提出了好的建议，推荐了香港的鞋店以便让他购买。Zappos的专业客户服务水平给这位学生留下了极为深刻的印象。

Zappos的商业模式就是：“用尽一切的办法保留客户一生，让他们成为我们一辈子的客户。”这种商业模式的关键在于：销售渠道是个人化的，客户关系是一对一的关系，而且这种关系将维系一辈子。这也成为Zappos创业成功的关键。

然而也存在这样的情况：创业者有很好的商业模式，但本人的销售能力不足。我们对此的建议是：如果创业者自己的销售能力或资源有所不足，可以寻找能力或资源更好的合作伙伴作为补救。

总的来说，如果初创型企业拥有良好的商业模式及产品路线图，以及一个销售能力强悍的创业者，销售成功的机会将大大增加。

创业者在销售时最常犯的错误

根据对1000多个案例的归纳，我们发现，创业者在销售时经常犯下面两个错误：首要的一点是，大部分创业者忽略创业销售的重要性，他们尚未明白初创型企业的所有经营活动都是一种广义的销售行为。更重要的一点是，大部分创业者以为销售就只是产品及服务的营销，他们并没有分清楚创业销售与企业销售的区别，因此只将注意力放在产品销售上，没有做好其他的销售环节。

如果创业者只学习一般的销售技巧，是无法满足创业的要求的。对于初创

型企业来说，产品及服务销售往往要等到公司业务踏上轨道后才好进行。创业者必须充分认识到创业销售与企业销售的差异，并花时间去学习如何在创业初期的每一个过程正确地将公司及“自己”推销给身边的不同人士，一步步把生意做上去。

如果创业者发现销售不成功，东西卖不出去，甚至是创业失败，他便要尽快检讨是否出于以下原因：

（1）自己是否不懂创业销售的技巧；

（2）公司的商业模式有否出错；

（3）公司根本没有机会。

这些正是我们接下来要谈的创业销售的要点。

切中要害，避入歧途——创业销售的要点

亲力亲为是第一要义

创业者只有自己亲自出马，才能通过创业销售明白客户真实的需要，从而提供有效的解决方案，赢取客户信心。即使客户不购买，对创业者来说也是一个重要信息。在知晓原因之后，初创型企业还可以修改商业模式，以期下一次将解决方案卖给客户。

创业者在卖东西给别人时难免要低声下气。有些创业者愿意做老板，却不愿意屈尊做推销员。如果不肯调整心态去卖东西，经不起销售失败的挫折，想要成功是不太容易的。即使是技术领先的高科技产品，也必须通过销售才能卖出去。创业者只有亲力亲为卖东西给顾客，才有成功的希望。实际上，创业者在销售过程中，将无可避免地面对被客户拒绝的挫折，这些都可以考验创业者是否具有坚忍力及不屈不挠的性格。

创业者永远不要假设市场上会有一定百分比的人购买你的产品，也不要对你的商业模式做出最好情况的打算。现实是残酷的，事实往往与你的期望有很大差距，只有通过实际销售获知的市场反应才是最真实的。

拥有创业销售技巧才能成功

有的创业者说，我有了“天下无敌”的产品或商业模式，自然会有人购买。

其实此言差矣。如果没有好的创业销售技巧，同样没有人会购买。

初创型企业如果没有好的商业模式和好的产品，成功概率无疑会降低不少，但是即使两样都有，也不一定会成功。根据我们的观察与研究，拥有创业销售技巧的创业者才最可能成功。

事实上，世界上没有所谓“天下无敌”的产品。无论创业者认为自己的产品有多好，都必须通过销售行为才能卖出去。每一个购买决定都是人的决定，因此创业者要努力向别人销售，才有机会说服顾客做出购买决定（people buy from people），记住：所有“购买决定”都是“人”来做，“人”这一因素至关重要！

在这方面，我们有一个极好的真实例子。

胡美娟从事的是金融会计方面的工作。她非常看好婴幼儿市场，希望创办自己品牌的婴幼儿中心。她期望通过优质的婴幼儿服务接触家长群，并将婴幼儿产品经公司网站销售给新一代的年轻父母。胡美娟一直以为，只要有好的产品，价钱合理，客户自然会上门，生意就会做起来。但很快她就发现这种想法是错的。

首先在寻找店面时她就碰了钉子。因为胡美娟没有办婴幼儿中心的经验，业主并不相信她有这方面的能力，不肯把最佳位置的店铺租给她。胡美娟只能退而求其次，另觅一个次选的店面。她开立银行账户的时候也遇到了类似的质疑。几经波折之后，婴幼儿中心虽然最终开张，但客户寥寥无几。胡美娟发现，原来销售并不是那么简单的事情，大部分客户并不会主动去新公司购买产品或服务，除非有人介绍。

在“机会”一章中，我们指出有些创业者是主动寻找客户的“猎人”，而有些则是等待客户的“钓鱼翁”。但是在创业初期，创业者绝不能被动地等别人来接受自己的生意。

胡美娟发现自己并不懂销售时，她决定重新学习何谓销售，当中包括如何将初创公司及生意概念销售给地产商、银行、供应商、亲朋好友、客户等。她慢慢发现创业销售是一门艺术，也是一门科学。她从零开始，逐渐获得别人的信任与支持，也累积了一批忠诚的客户。通过虚心学习，胡美娟基本上掌握了创业销售的技巧。经过一年多的努力经营，她的婴幼儿中心生意终于渐入佳境。

不单单要关注销售，也要关注交付与执行

很多创业者失败的一个重要原因是不能交付。接到订单后无法交付，则失

信于客户。创业者不要承诺一些无法达成的事，因为执行是企业经营的王道，创业者要特别留意自己是否拥有执行力。

人们只会付钱买有价值的东西，也就是产品。创业者是让产品来承载他们的价值提议，但客户不会单单购买一个概念。即使创业者还没有最终的产品，也需要有一个原型产品或小册子提供给客户，以便充分地阐述创业者带来或是代表的价值提议。

如果创业者在销售后无法准时交付产品或服务，必定会招致客户的不满及投诉，因此尽力完成交付与落实执行是必需的。

创业销售的重点在于消除客户痛点，目的是测试商业模式及定价。因此，创业销售的成功关键就是为客户提供消除痛点的解决方案。例如市场上有大量保健食品，都标榜能够解决客户的痛点——难以根治的慢性疾病，例如糖尿病、痛风、骨质疏松、高血压、高血脂等，由此来吸引它们的顾客。

解决客户痛点将为初创型企业带来销售机会。消费者的购买行为不完全是一个基于理性逻辑的决定，很多时候是一个情绪化的决定，因此成功的产品营销会让消费者产生需要的感觉。例如，中国人的传统观念就是需要有瓦遮头，需要“居者有其屋”。因而房地产公司强调每个家庭都需要有自己的物业，与其交租不如供楼，强化了“买楼”的需要，使消费者愿意向银行申请贷款购买物业。

对于初创型企业，我们要明白消费者表面上是购买某个产品或服务，但实际上他们真正购买的是产品带来的效益及价值。比如卖化妆品的店员，其实是在卖一个变美的希望给客户。如果让客户认为用了他们的化妆品便会变得像明星般明艳动人，这样客户的购买欲就会被完全激发出来了。

在大部分情况下，如果客户没有痛点，他们便不会去寻找解决方案。
以“优步”为例，它能迅速在世界各大城市普及，是因为出租车普遍存在拒载、绕路、加价等服务问题，而它以优秀的软件服务，提供强大的数据收集与分析能力，叫车后平均5分钟内就会有车抵达客户身边，解决了乘客叫车难的痛点。

在了解了创业销售的要点之后，下一个问题也就呼之欲出了：我们应该如何提升自己的创业销售能力呢？

工欲善其事——如何提升创业销售能力

在提升创业销售能力方面，我们的1000多位创业者也给出了答案。

向其他创业者取经

“创业销售”是很难从专业销售员身上学习的，最好是向其他创业者学习。虽然创业者可以通过不同途径学习如何销售，但是这些销售技巧都是产品销售，与创业销售的技巧不能相提并论。

在我们的1000多个研究个案中，我们都会问创业者同一个问题，他们是怎样卖东西给客户的？很多创业的励志故事都会将重点放在创业者的奋斗史、创业初期如何发现机会或是创业者的做人处世之道上，而鲜有回答创业者是如何将东西销售给客户这个问题。事实上，大部分成功的创业者都会表达自己没有什么特别的成功之处，看上去他们的共通点似乎只是都想到了怎样将东西卖给客户，但其实学会销售这一点正是创业成功的关键。创业者本人往往就是初创企业最好的“销售员”，如果客户喜欢见到你、听你的故事、讨论你的商业模式、参详你的价值提议、了解一下你产品的内涵，就很可能“爱屋及乌”，从喜欢你的人到喜欢你的产品。不管是B2B还是B2C业务，这才是百试不爽的“万用灵丹”。

创业者学习创业销售的方法主要是向其他成功的创业者取经，学习他们如何将自己的产品及服务卖给别人。尽量向不同的创业者学习创业销售，习各家之所长于一身，则是最好的提升途径。

向潜在竞争对手学习

创业者应当向潜在竞争对手学习如何进行创业销售，而不仅仅是学习对方的商业模式。向同行学习往往是学习创业销售最快及最有效的方法。创业者可以尝试站在顾客的角度，例如假扮顾客向竞争对手学习如何销售，观摩对方如何把产品销售给自己。根据我们的研究个案，这个方法十分有效。

参加大型贸易展览会

另一个学习销售的好方法是参加大型贸易展览会（trade show），创业者可以在那里参观别人的展摊，跟其他创业者学习如何销售自己，以顾客身份观察别人如何卖东西给自己，学习对方的销售语言，以及学习如何直接向陌生人一对一销售。

成为一个学习型的顾客

我们每天都有机会扮演顾客购买东西，有些人买完东西便离开商店。但有心的创业者却应该时刻留意别人是怎样卖东西给自己的，从商户身上学习

定价及各类销售策略，以及向出色的销售员学习成功的销售技巧，从而培养自己的创业情商。

亲自卖东西给客户

学习销售的最直接方法是亲自上阵，尝试将东西卖给客户，或销售给配偶、亲人或朋友。销售是一种不可代替的个人经历，其中最困难的地方是忍受失败，忍受被客户拒绝时的难堪。整个创业过程本身就是一连串的学习，创业者需要学习接受失败，检讨失败的原因，修改商业模式。

对创业者而言，创业销售与其商业模式有关，销售的结果及过程对创业者极为重要，通过亲身销售，创业者可以更加深刻地认识自己及自己的商业模式。销售并不是设计一张精美的宣传单而已，销售的过程同时也是对创业者性格的考验，很多创业者不能克服被拒绝的心理障碍，这些性格上不能接受失败的创业者，很可能不适合创业。

做好创业销售计划

创业者必须学会如何做好创业销售计划，这是培养创业销售能力的重要一环。

创业销售可以有很多方法与技巧，其中一种值得创业者参考的方法是顾问式销售（consultative selling），即不管是卖产品还是服务，创业者以顾问的身份去进行销售，为客户提供解决方案，消除他们的痛点。虽然顾问式销售实际上仍是以销售产品为目的，只是部分适用于创业销售，但其模式却是以人为中心，符合初创企业的销售特质。

简单而言，顾问式销售的重点是销售创业者本人，而不是销售产品给客户。扮演顾问角色，着眼于消除客户的痛点，并为客户提供解决方案。客户会因为获得有效的解决方案而感谢你，并可能向身边面对相同问题的人介绍你的解决方案。这会让你成为“被需求”的中心，对你开展后续工作极为有利。

在顾问式销售的过程中，创业者需要有充足的准备，通过一连串策略性的提问，探索客户的回答，从而辨识客户的需要。顾问式销售改变了传统硬销产品千篇一律的做法，取而代之的是更有弹性、更强力的定制解决方案，全面满足客户的独特需要。

成功的顾问式销售必须基于周详的销售计划。好的顾问式销售员真正懂得聆听顾客，以及能在最短时间内一针见血地说明解决方案，令顾客买单。对于初创型企业，有了销售计划，创业者便可以去寻找他的第一个客户，

把解决方案卖给他。

结语：销售能力，创业之本

“销售能力，创业之本”可以说是本章的关键词。创业销售是创业情商的核心。

创业者的销售能力是创业情商的一个重要元素。加强创业者自身的创业销售能力是提升创业情商最直接和有效的途径。

一个人的创业能力最起码可以在两方面体现出来：一是懂得将机会变成商业模式，二是懂得创业销售技巧。一个拥有销售能力的创业者，其成功率往往会更高。懂得销售的人往往对机会更加敏锐，也懂得将机会变成一个赚钱的商业模式，以及将“自己”推销给利益相关者。

毫无疑问，锤炼创业销售能力是很多创业者的一个挑战。它的难度在于我们已经不能再“纸上谈兵”，而需要真正面对残酷的市场竞争，以及真实的客户、投资人、合作伙伴和其他利益相关者。它尤其考验一个人的综合能力和意志品质，没有一定的技巧和强大的内心，就很难完成这次挑战。

作为创业者的你，已经准备好去面对这次挑战了吗？

本章要点

这一章开宗明义指出创业的核心就是销售。创业者必须懂得创业销售并非企业销售，两者从内容到方法都有差异。另外，创业者也需要了解创业销售的要点，以及提升自己创业销售能力的途径。

（1）创业销售与企业销售的区别。

（2）进行创业销售时需要注意的重点。

（3）提升创业销售能力的具体方法。

（4）明白所有“购买决定”都由人来做，“人”是关键。

第四章
创业定价

阵而后战，兵法之常；运用之妙，存乎一心。

——《宋史·岳飞传》

很多创业者对定价重视不够，这使得他们的创业之路走得很艰难。定价可以说是一门艺术，其复杂程度和巨大作用可能远超很多人的想象。可以说，定价是创业者必备的基本功之一。拥有高创业情商的人，必然深谙定价的妙用。

在我们考察的上千个案例中，定价策略的成功与否成了一个有趣的分水岭——一部分创业者因为不是很妥当的定价策略，创业之路走得异常艰难；而另一部分创业者则借助于合理高效的定价策略，一路顺风顺水，业务突飞猛进。

创业也和下棋一样，做出决定之前需要认真考量。很多创业者走到定价这一步时，都不免有些举棋不定。很多疑问会接踵而来——什么样的价格才能让顾客动心，什么样的收费方式才能获得最大的利润……定价看起来仅仅是确定一个数字或是一种收费方式，但实际上远比我们想象中复杂，其中似乎还颇有些“玄机”。

事实也正是如此。可以说，为产品和服务定价是创业者需要做的最关键也最困难的决策之一，也是最具有策略性与艺术性的商业决定，对创业者来说意义重大。创业的高手，一般在定价方面也是一位高手。而是否领会了定价的精髓与真谛，是判断一个人创业情商高下最重要的依据之一。

当然，也有人觉得这未免有些小题大做，认为产品和服务已经足够吸引人，只需要制定合适的价格就能赢得市场。毫无疑问，这一类创业者很可能会遭遇到市场的“逆流”，在创业的道路上经历不必要的挫折。

那么，什么才是一个好的“定价”呢？关于这个问题，我们不妨来看一个真

实案例。

20分钟理发店的扩张之路

高月明来自宝岛台湾，在上海学习。她曾到过日本，对遍布日本的20分钟极速理发店印象深刻。她看到台湾还没有出现此类主要为男士服务的理发店，于是萌生了创业的念头。经过一番考察与权衡，高月明认为台北的经营成本太高，决定从高雄开始起步。

从一开始，高月明的目标就非常明确：她想要建立的是一个特许经营的连锁加盟机构，目标是三年内在全台湾开办100家连锁理发店。高月明最开始的定价策略是想利用低价快速扩张，她将理发服务的价格定为50元新台币，和一个麦当劳汉堡包的价钱差不多，而且还提供买二送一优惠。她通过计算得出的结果是，加盟商每次需收取70元新台币才可以达到收支平衡。在业务开始时，高月明开出的条件是前20家店不收加盟费，利润抽成为10%，她甚至还会借钱给加盟商开店。高月明与加盟商达成协议，当达到20家店后，所有加盟店一起将理发服务加价到100元新台币，而利润抽成则提高至15%。当达到50家店后，所有加盟店再一起将理发服务加价到150元新台币，而利润抽成则增加至25%，这样使得双方都有更大的利润增长。

高月明定价策略的核心，在于后续的加盟商越多，对早前加入的加盟商越有利。因此很多加盟商都不遗余力地邀请更多亲朋好友加盟。得益于高效的定价策略，高月明的事业得到了快速发展，目前在全台湾已经有92家分店，主要遍布在高雄及台中等经营成本较低的地区。这些地区人情味浓厚，非常适宜连锁店铺的扩张。

这种定价方法虽然使得企业快速扩张，但也不是没有弊端。原本高月明预算需要花费100万元新台币，但实际上花费了300万元新台币才达到目标。如果在创业过程中没有足够的资金支持，这种“蚀头赚尾”的方式便难以为继。

高月明成功借鉴了麦当劳特许加盟的商业模式，并展现了这种商业模式的生命力。可以说，正是合适的定价策略给她这种商业模式注入了活力。未来高月明计划到台北开设分店，甚至在日本也有同行想和她洽谈合作。

高月明是如何做到的呢？通过与她本人的交流，以及对企业的深入考察，我们找到了她成功定价的“秘诀”。

高月明的定价策略与商业模式是经过深思熟虑才推出的。她的最终定价目

标是150元新台币，但为了在最短时间内吸引第一批客户，她运用“渗透定价法”，将实际定价降至50元新台币，同时不收加盟费，利润抽成也只有10%，以确保加盟商的利益。她甚至还为加盟商提供开业贷款，降低了加盟商进入的门槛。

当高月明向第一批客户销售时，她留心收集了不少数据，以测试她的定价是否符合自己的假设和预期目标。第一批客户既是公司的关键合作伙伴，也是非常好的收入来源。这批客户不仅让她掘到第一桶金，更重要的是证实了有人愿意为她的价值主张买单，同时也证明她的商业模式是行之有效的。

初战告捷大大增加了高月明的信心。她继续通过调整定价来实现不同业务发展阶段的目标。当达到了20家店后，她将定价提高到100元新台币，利润抽成也随之提高到15%，一举达到收支平衡，也大大提高了加盟商的工作动力。高月明与加盟商通气，如果他们邀请更多新的加盟商，定价与利润抽成还会继续提升。

在规模达到了50家店后，高月明成功地将价格提高到最终的目标定价——150元新台币，利润抽成也提高至25%。提价之后，她的加盟门店依然广受欢迎，她也因此获得了可观的收益。通过这一系列的运作，高月明最终创业成功。

有趣的调查：定价是如何影响公司收入的

高月明的例子只是沧海一粟。无数案例证明，一个好的定价策略对初创公司的发展至关重要，尤其是会直接影响到初创公司的收入。《经济学人》（*The Economist*）曾经做过一次定价调查，结果颇值得人玩味。

《经济学人》由伦敦的经济学人报业有限公司出版，每周一期，以报道财经与国际关系新闻为主。应互联网时代的阅读需求，《经济学人》推出了网络版的电子杂志（Economist.com）。为了测试市场对不同价格策略的反应，它设计了两组订阅方案，并邀请了两百名商学院学生（杂志的阅读人群之一），将他们分成两组参加调查。

我们先来看看第一组订阅方案（见表4–1）。

表**4–1** 第一组订阅方案

订阅方案	收费 / 美元	选择人数	收入 / 美元
网站电子版订阅	59	16	944
印刷本订阅	125	0	0
印刷本 + 网站电子版订阅	125	84	10 500
总收入			11 444

结果显示，在第一组中选择印刷本＋网站电子版订阅方案的人最多（84%），原因是受访者看到捆绑订阅方案与单纯的印刷本订阅方案价格相同，认为选择捆绑订阅方案要更划算。选择网站电子版订阅方案的受访者数目不足两成（16%），没有人选择印刷本订阅（这是自然的，除非有人手抖点错了）。

我们接下来看看第二组订阅方案（见表4–2）。

表**4–2** 第二组订阅方案

订阅方案	收费 / 美元	选择人数	收入 / 美元
网站电子版订阅	59	68	4012
印刷本 + 网站电子版订阅	125	32	4000
总收入			8012

在第二组订阅方案中，调查人员没有更改价格，但取消了单纯的印刷本订阅方案，最终所得到的结果与第一组订阅方案大相径庭。这一次只有32%的受访者选择捆绑订阅方案，而选择网站电子版订阅方案的受访者增加到68%。原因是受访者会将两个价格进行比较，认为网站电子版订阅方案比捆绑订阅方案更加便宜，因而更多人会放弃捆绑订阅方案。

完全相同的价格，进行不同的订阅方案组合却得出截然不同的结果。这个有趣的调查非常形象地说明了顾客对价格的感受。企业引导顾客进行价格比较将会影响他们的购买决定。

同时这个小调查还昭示了定价会对公司收益产生影响。如果《经济学人》采用第一组订阅方案，100位客户为企业带来的总收入将为11 444美元；而如果采用第二组订阅方案，100位客户仅能为企业带来8012美元的收入

——这意味着公司在每100位客户中将会失去3432美元的收入，接近第一种方案总收入的1/3！假如《经济学人》每年实际订阅人数为10万人，采用第二种定价策略的话企业所损失的金额将达343.2万美元之巨！

从这个小案例中我们可以看出，定价是一项颇为考验创业者智慧的“技术活”，说定价是一门艺术也绝不为过。

定价是一门艺术，需要认真领悟

定价会直接影响公司的赢利状况，严重的定价错误甚至会导致新生的创业公司夭折。创业者在定价时不能只考虑自己的想法或顾客的购买意愿，而要全盘考虑初创企业所有利益相关者的想法，特别是销售中介、融资机构或投资者的想法。在当代营商环境中，国际供应链与互联网商贸之间的互动尤其复杂，在定价的过程当中，我们要对其作用有更深一层的认识和了解。

我们需要认识到，我们的定价要能让供应链中（上下游）的每一位参与者都有利可图，如果只有你一个人赚钱，那这个生意永远不会成功。而在我们为产品定价的时候，要考虑到渠道赢利与否及赢利的多少，因为这对我们将价值主张准确传递给客户、将产品顺利交付到客户有非常重大的影响，也会直接影响到我们跟客户的关系。价格也并不只是一个金额那么简单，它是交易的桥梁，对消费者的行为有重要的影响。就价格本身而言，它包含了产品的定位、企业的经营理念等异常丰富的内涵，创业者必须建立起对定价的正确认知。

因此，对于初创企业而言，兹事体大，决不可等闲视之。

正如我们前面所言，成功的创业者在定价上一般也都非等闲之辈。我们不妨来看看史蒂夫·乔布斯在定价方面的过人之处，以窥门径，领悟定价的个中真味。

在20世纪70年代，个人计算机市场开始萌芽。当时市场上较为流行的产品是价格为495美元的阿尔泰（Altair）计算机。这种计算机需要用户自行组装一堆元器件，而且不带任何软件。毫无疑问，只有专业人士才能使用这种计算机。

1976年，乔布斯与沃兹在地下车库中成立了苹果计算机公司，并准备推出他们的第一台个人计算机产品——AppleI。这款产品把主机、微处理器、显示屏、键盘整合在一起，而且包含BASIC编译软件，大大降低了使用的门槛。

苹果公司成立后不久，乔布斯和沃兹在计算机业余爱好者俱乐部做的产品演示成功吸引到了第一个客户——保罗·特雷尔。特雷尔拥有三家计算机商店，他认为苹果计算机很有销售潜力，因此留了自己的名片给乔布斯。第二天，乔布斯来到了特雷尔的商店，说服特雷尔订购了50台AppleI，而新产品的定价为一台500美元，货到付款，现金结账。这个定价显然参考了同类产品的定价。AppleI的功能比阿尔泰计算机强大得多，但价格却相差无几，因此特雷尔也乐意掏钱。

为了完成订单，乔布斯需要购买价值15 000美元的电子元器件。乔布斯的父亲和他的一位高中同学借给了他们5000美元，但是仍然不够。他们尝试去多家银行贷款，但银行并不愿意把钱借给一家把地下车库作为办公和生产地的新公司，更何况乔布斯手上连一台产品原型都没有。

这是一次严重的挫折，几乎终结了苹果公司伟大的传奇历程。最终乔布斯想出一条妙计——他成功说服供应商克拉默电子公司给客户特雷尔通电话，证实苹果公司已经获得总价值25 000美元的订单。这样，克拉默电子公司最终同意将电子元器件预支给他们，允许他们30天后付账。

对于连产品都没有的乔布斯来说，定价是他唯一可以运用的销售工具。乔布斯的高明之处就是利用其定价策略争取到供应商愿意赊货。如果定价不成功，苹果公司无疑将走上不归路。

第一批AppleI大约生产了100台，苹果公司将其中50台卖给特雷尔，另外50台卖给朋友和计算机业余爱好者俱乐部的会员。之后，乔布斯和沃兹又生产了100台AppleI准备卖给零售商。在定价方面，当时乔布斯和沃兹之间出现了分歧：沃兹想以低于500美元的成本价出售，但乔布斯却不同意。乔布斯认为，特雷尔仍在销售第一批产品，这样定价无疑对第一个客户极为不利，而且定价过低也无法保证公司的利润。乔布斯赢得了这次辩论，后来的销售情况证明他是正确的。

最终，苹果公司以三倍于成本价的价格——666.66美元作为AppleI的正式零售价。事实证明，这个价格极具“杀伤力”，苹果公司在产品上市的短短一个月里不仅收回成本，而且获得了可观的利润。商业模式上的成功也让投资者瞩目，为日后赢得第一笔投资——天使投资者迈克·马库拉的投资打下了根基。

基于666.66美元的定价，AppleI的头几次销售让苹果究竟赚了多少钱呢？我们从表4–3里可以一窥究竟。

表4–3 AppleI的定价与销售

客户	定价 / 美元	数量	收入 / 美元
经销商特雷尔	500.00	50	25 000.00
计算机业余爱好者俱乐部成员	500.00	50	25 000.00
其他零售客户	666.66	75	49 999.50
总收入 / 美元	99 999.50		
采购成本 / 美元	44 444.00		
利润 / 美元	55 555.50		

从表中可以看出，除掉原材料费用、人工费用（基本自己组装）、租赁及水电费用（自家地下车库，成本可忽略）、销售费用（人脉资源帮他们节约了不少），苹果公司净赚了一倍还多！

初战告捷，乔布斯也就此奠定了苹果公司的发展基调。时至今日，苹果依靠的法宝依然是“杰出的产品＋高超的营销技巧＋优秀的定价策略”。根据市场研究与咨询机构Strategy Analytics的一份报告，2016年市场占有率仅为14.6%的苹果手机，其利润达到了惊人的449亿美元，占据全球所有手机厂商利润（537亿美元）的八成以上！在这里面，其成功的定价策略可谓居功至伟。

可以看到，定价策略对初创公司有着非常重要的影响，我们也有必要对价格及价格策略有进一步的了解。

价格和价格策略究竟是什么

认识价格和价格策略是在尝试定价之前必做的功课。

简单而言，价格是指顾客为了获得某项产品或服务所愿意支付的金额。一方面，价格对客户而言是最容易被感知的，价格可以向顾客传递丰富的产品信息，包括价值、形象、需求状况、产品可获得性、独享性及一些与交易有关的特征。最重要的是，价格表达了创业者通过产品或是服务来提出的“价值主张”。

另一方面，价格对企业而言是一个“战略工具”，也是迎战的武器，在各种营销决策因素中，价格是一个可以修改的变量，创业者可快速做出修改。这里的修改不仅仅指修改标价数字——创业者可以改变顾客支付的金额、

时间、方式及各类附加条款，从而影响客户的购买行为。

什么是价格策略？

根据我们多年的观察，大部分创业者对如何定价的认识远不及他们对行业和产品的认识深刻。很多创业者往往只采取成本加成定价法（cost-plus pricing）——先计算出一项产品或服务的成本，然后添加合理的利润空间，把加总之后的数值当成最终的出售价格。

这是定价的入门方式，这种定价的好处就是简单明了。但其实这并不一定是一种聪明的做法。定价不应该单单从生产成本出发，也可以从顾客对特定产品的价值评估出发，也就是要围绕着“客户价值感知”来做文章。简单来说，产品“值”多少钱并不是由它的生产成本决定的，而是由它在顾客心目中的地位所决定的。

在市场竞争日趋激烈的今天，定价机制也变得更加复杂。初创型企业在进行定价时有很多不同策略可供选择——一方面，不同类型产品的价策略会有所区别；而另一方面，企业在不同的发展阶段也可以选择不同的定价策略。

对于一个全新的产品或服务，很多创业者常犯的错误就是问客户愿意付多少钱，但事实上客户往往并不知道什么才是一个“合适”的好价钱。事实上，如果创业者在某个细分市场里提出了一个新的商业模式，或是准备推出一个以前没有的产品及服务，那么公司往往有足够的空间来制定价格。

如果创业者不懂得定价，公司将难以获得足够的收入。在任何商业模式中，价格都是唯一能产生收入的因素，并且对公司的市场份额和利润率都会产生非常大的影响，因此定价是任何创业者都必须认真学习的课题。

“三十六计”：不同定价方法的运用

很多创业者都会面对如何为新产品定价的问题。定价的合理与否，不仅关系到新产品能否顺利地占领市场，取得较好的经济效益，也与产品和企业的前途息息相关。

面对不同的市场情况，创业者需要不同的定价计谋。各类定价策略在我们所观察的创业案例中都有出现，也有不少定价策略成为创业成功的“秘密武器”。总的看来，撇脂定价法和渗透定价法是新产品上市时常用的定价方法，同时创业者也很有必要了解其他几种定价方法，以便根据实际情况灵活运用。

早市“新贵”——撇脂定价法

撇脂定价法是指在新产品上市之初定较高的价格，在短期内获取厚利以尽快收回投资。这种方式就像从牛奶中撇取其精华部分——奶油一样，因此称之为撇脂定价法。

撇脂定价的产品很多是“早市”产品，而且一般都是“新贵”——既新且贵。这种策略一般先从高收入阶层和早期使用型消费者导入市场。这类消费者对新产品价格不太敏感，他们往往认为，新上市的产品有新价值，贵一点理所当然。所以，部分公司在新产品上市之初，会趁竞争者尚未进入市场抢先运用高价策略获取高额利润，而当有竞争者进入市场后才会降价，并再次推出新产品。

撇脂定价法的优点显而易见。当新产品上市时，顾客对其并没有理性的认识，可以利用顾客的求新心理提高定价，开拓市场。企业对价格可以有更灵活的处理方式。当产品进入成熟期后，价格可分阶段逐步下降，以吸引新的购买者。

撇脂定价法也有其缺点。由于产品获利较多，容易招来竞争者，迫使价格回落。同时，高昂的价格也不利于扩大市场。撇脂定价法适合需求弹性较小的细分市场，特别是高科技产品最初定价会很高。乔布斯为新产品AppleI定价的策略便是撇脂定价法。

抢滩登陆——渗透定价法

与撇脂定价法相反，渗透定价法是一种建立在低价基础上的新产品定价策略，又被称为“价格先低后高策略”。渗透定价法的最初价格通常既低于竞争者同类产品的价格，又低于消费者的预期价格。在新产品进入市场初期，企业有意将价格定得很低，通过低价来打开销路，扩大市场占有率，并获得长期的市场领先地位。美国的哈根达斯冰激凌是个典型的例子。哈根达斯最初定价1美元，目的便是为了吸引顾客，培养消费习惯，当产量逐渐增加，生产成本开始下降时，再逐渐加价。

渗透定价法是一种颇具竞争力的策略，其核心在于薄利多销。采用渗透定价法的企业，在新产品入市之初利润可能不高，甚至会亏本。但通过打击竞争对手并获得市场优势地位，可以提高价格，增加利润。

不守成规——破坏者定价法

破坏者定价法是将产品定价降低至竞争对手难以匹敌的水平。这类企业就

像是破坏者一样闯入市场，打破了市场上其他企业原有的“默契”。如香港某家医疗护理机构，开业时只专注提供体检服务，价格仅仅是一般医生收费的五分之一。结果这家公司成功抢占市场，很多医院甚至将体检服务外包给它。

中国典型的“破坏者”是小米公司。它率先将原本价格达三四千元人民币的高端配置手机降到1999元，成功地引发市场关注，让小米快速成长为国内销售排名前列的手机品牌。小米公司也借此成为全球估值最高的创业公司之一。

删繁就简——经济定价法

不少消费者总是希望用最少的钱买到最实惠的产品或者服务，经济定价法就是应这种常见的消费者心态而生。

经济定价法主要应用于食品零售行业，产品定价强调以经济实惠为主，这类产品通常不卖广告，也没有经过特别包装，有的甚至连品牌都没有，比如豆类食品、汤料、一般家庭用品等。一些较大的食品品牌如无印良品，或是美国西南航空等廉价航空公司也采用经济定价法，它们标榜朴实无华（no frills），价格公道，节约一切不必要的成本，只卖最基本的必需品，从而将最大的实惠回馈给顾客。

攻心为上——心理定价法

《孙子兵法》中说：“攻心为上。”在定价策略中也是如此，善用顾客的消费心理能获得很好的效果。

比如很多商品的价格定为0.98元或0.99元，而不定为1元，就是适应消费者购买心理的一种取舍。尾数定价使消费者产生一种“便宜”的错觉，因而购买意愿更强烈。而另一些商品却反其道而行之，比如价格不定为9.8元，而定为10元，同样使消费者产生一种错觉，迎合消费者“便宜无好货，好货不便宜”的心理。

对于大部分消费者而言，1元与2元分别不大，但1元与0元，在心理上却是有巨大差距的。因此，“免费”也是一种有效的定价策略。比如，某家报纸免费赠阅，依靠更大的发行量争取好的广告合同。

军阵严明——阶梯产品线定价法

一位国际象棋的高手，需要对每一个棋子不同的分工和职能了如指掌，才

能构建一个好的进攻和防守阵势。企业的产品线也与此类似。如果要追求整体利益的最大化，就需要为同一产品线中不同的产品确立不同的角色，制定高低不等的价格。例如某服饰品牌对某型号男装制定了三种价格，99元、299元、499元，在消费者心目中形成低、中、高三个档次，人们在购买时可以根据自己的消费水平选择不同档次的服装，从而消除了在选购商品时的犹豫心理。

市场如战场。正如国际象棋的不同棋子一样，高中低三个档次的产品在市场上所起到的作用是不同的。低价产品类似于国际象棋中的“小兵”，奋不顾身地冲锋陷阵，扩大市场规模，遏制对手攻势。当企业以保本甚至微亏的标准来制定低价产品的价格时，往往可增加顾客流，使生产与销售迅速达到一个理想的规模，并能够对竞争对手形成一定的压制。中价产品类似于国际象棋中的“车”“马”“象”，它们是攻城拔寨的主力军，通过发挥规模效益可为企业带来合理的利润，维持企业的正常运行。高价产品则类似于国际象棋的“皇后”，拥有最强大的攻击力，可树立企业的品牌形象，以大额利润迅速收回投资，增强企业的发展后劲。

企业采用产品线定价策略时，注意档次的划分要适当，既不要分得过细也不要过粗，各档次之间的价格差距既不要过大也不要过小。

区别对待——差别定价法

对顾客“区别对待”是很多企业的惯用方法。对不同的顾客，在不同的区域甚至不同的时段，企业出售产品或服务获取的价值是不一样的。对于以追求最大利益为天职的企业来说，对待不同的客户群体时，在定价和营销投入等方面就必须要认真斟酌了。

企业往往根据不同顾客、不同时间和场所来调整产品价格，实行差别定价，对同一产品或服务定出两种或多种价格。不同顾客群、不同花色品种和式样、不同区域、不同时间都可能需要确定不同的价格。实行差别定价法的市场必须是可细分的，顾客购买的商品不可能转手倒卖（否则有部分顾客就会成为你的经销商），当然也不能引起顾客反感，更不能违反法律。

例如，餐厅、酒店、主题公园、KTV等必须在特定地点消费的行业，习惯利用定价控制资源，早鸟优惠、非高峰期优惠、入会优惠等都是惯用的策略，定价对它们而言是难得的可以影响消费行为的“武器”。

好马良鞍——任选产品定价

中国有一句俗话："好马配好鞍。"如果有人买了一匹千里马，他一定会为这匹马配上与之相称的马鞍。这对我们的定价策略也是一个极好的启示：不仅卖马可以获利，配套卖马鞍也同样可以获利。在提供主要产品的同时，还附带提供任选品或附件与之搭配，这就是"任选产品定价"的策略。比如宝马汽车，其汽车配件一般会比较昂贵，但与车身的价格相比，车主并不会感觉配件昂贵，因而卖配件也成为宝马的生财之道。

在中国，国美电器正是运用这一策略快速崛起的。国美电器最早只是北京的一家销售家电的小商店，创始人黄光裕当时承诺国美销售的电视机一律以进价发售。比其他商家低得多的价格吸引了很多人去购买，甚至还出现通宵排队的盛况。虽然电视机不赚钱，但国美电器却提供大量高价配件，包括电视机天线、电视柜等。虽然这些配件比其他零售店卖得贵，但顾客对配件价格并不敏感，而且这些配件都是购买电视机后必备的，因此顾客也乐于一并购买。大量的配件为国美电器带来十分可观的收入，进货量的迅猛增加也使得进货成本下降，最终电视机也开始赢利。黄光裕运用这种策略使国美很快在众多电器店中脱颖而出，并赚到他人生中的第一个100万元。

长线大鱼——附属产品定价法

"放长线，钓大鱼"是一种非常常见的定价策略。不少商家低价销售主要产品以吸引顾客，而以高价销售附属产品来增加利润。

风靡世界的吉列剃须刀定价并不高，吉列公司其实是从补充刀片中赚钱。另一个典型的例子是，不少品牌的打印机价格也不高，生产商主要是通过销售碳粉获利。

在连锁加盟机构，这种定价策略也很常见。一些企业收取较低的加盟费用，以期在短时间内吸纳大批加盟商。而众多加盟商向它们进货时，公司就可以从供应链中赚取更高的收入。

买珠连椟——捆绑定价法

中国古时有个著名的故事——买椟还珠，是说有人买下了装珍珠的漂亮盒子，却把珍珠还给卖家。而捆绑定价法是一种"买珠连椟"的策略，也就是将两者进行捆绑式销售。在这种定价策略中，将产品组合在一起销售时要比分开销售价格更低。

家庭影院组合就是一种典型的捆绑式销售类型。家庭影院包括大屏幕电视机、DVD影碟机、音响设备，买一套要比分开买更划算，也更方便。

多买多惠——促销定价法

促销可以说是企业打开市场的一大利器。促销定价法是指企业将其产品以低于目录价格进行销售（有时甚至会低于成本），从而达到扩大销量的目的。“买一送一”就是典型的促销定价，一件货品免费是让消费者着迷的卖点，但有时消费者实际上付出的是购买两件的钱。

亚马逊网上商店曾做过一个价格试验。它对法国亚马逊的所有订单均收取1法郎邮费，结果发现销售效果不好；而在其他地区则提供购物满指定金额免邮费的优惠，结果很多网上消费者为了这个优惠而迫使自己购买更多的货品。这个例子非常好地说明了促销定价对于增进销量的作用。

南橘北枳——地区细分定价法

“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。”很多人都知道到地域差异的客观存在，定价策略中也可以利用这种差异。地理细分定价法是指根据消费者所在地理位置不同，以公司运输等相关成本的差异，作为产品定价调整的基础。

在中国买一个麦当劳汉堡，与在美国买的价格会不一样，这是由消费者的生活水平、家庭收入、消费习惯等一系列因素的差异所决定的。

诚心敬意——价值定价法

如何表现商家对消费者的“诚意”呢？最实在的做法莫过于运用“价值定价法”。所谓价值定价法就是指尽量让产品的价格反映出产品的实际价值，以合理的定价提供合适的质量和良好的服务组合。低价是相对于商品的质量及服务而言的，而不是一味为了低价而牺牲质量。在经济环境不好时，企业普遍会利用价值定价法吸引消费者。

沃尔玛被认为是零售业中实施价值定价法的成功典范。它的“天天低价”策略比传统零售商的“高–低”定价策略更加受顾客青睐，这也成为它长盛不衰的秘诀之一。

按需订购——订阅定价法

订阅定价法是为某一个时段的使用权预付款项，一般分为每月收费、每年收费、终身收费等。对于一些授权性质的产品或服务，订阅定价是一个不错的方法。

很多健身中心、会所都会倾向使用订阅定价法，以预收费用来增加收入。另外，越来越多的软件公司也从过去收取一次性软件授权费，改为每月收取固定订阅费，这个模式比一次性收费更能准确预测公司收入。全球最大的几家软件公司，包括微软、甲骨文、SAP等已经开始转为提供云端软件服务，要求客户支付软件订阅费用。

分段计费——里程碑定价法

如果一个产品或一项服务需要很长时间才能完全交付，那么对于顾客来说，最稳妥的办法莫过于将其分为几个阶段，分阶段进行付费。这对双方都是共赢的——客户避免了多付钱，而企业则可以更早收费，避免了资金压力。

大部分工程项目都会采用分阶段收费，而公开招股赞助商也会按IPO（首次公开募股）项目进度分阶段收费。

定价——生死攸关，不可轻视

绝大部分初创企业倒闭最主要的原因莫过于资金耗尽。有些公司在开支方面可能已经十分节俭，但依然难逃失败的命运。要知道，对于初创企业来说，“节流”并非关键，“开源”才是企业得以生存的最大依靠。如果没有一个好的定价策略，公司销售便难以成功，也没有足够收入应付支出，一系列连锁反应的结果就是使企业走上覆亡的不归路。

在激烈的市场竞争中，有很多因素会影响价格的确定。有些人可能以为“只要定下比竞争者便宜的价格，就能确保一定的销量”——这未免把定价想得太简单。

如果定价过高，你的产品或服务可能卖不出去，而你甚至可能只有一次出价机会。如果定价过低，产品可能会销出去，但你可能获利过少，公司根本撑不下去。而且定价不只是决定价格高低，付款的方式、账期的长短等问题都需要谋划，很多时候这些会直接决定产品或服务的市场表现。

定价建立在何种根据之上？你可能在盘算着按本计利以薄利多销，或是依据行情定价，但事实上你要考虑的远不止于此。产品的价值主张、渠道、客户细分、成本结构统统都与定价相关，而且定价是不能一成不变的。不妨留心观察一下，你见过多少种价格从来都没有发生变化的商品？

因此，定价绝不是一件简单的事情。轻视定价导致的结果只有一个——使得你的公司发展遭到损害。囿于传统的认知与偏见，大部分创业者可能未

必真正明白定价的重大意义和正确方法。

很多人比较喜欢用“成本 + 获利 = 价格”的定价方式。确实，这种办法很简单，但却存在两个谬误：首先，你无法比较准确地预测销售数量，所以很难计算出商品的单位成本；其次，当销售量下跌时，成本会增加，此时必须提高售价才能达到平衡，但提高售价又会进一步压低销售量——你陷入了两难。顾客可能没那么“通情达理”，他们从来都不会考虑商家的成本，他们只会根据产品的“价值主张”付钱。这种定价行为是根据成本来定价的，即产品→成本→价格→价值→顾客。

但是，在定价过程中，创业者必须考虑主动定价，特别是在提出新的商业模式时，创业者需要按照背后的商业逻辑定价，而不是去问顾客想付多少钱购买自己的产品或服务。主动的定价行为是根据产品价值来定价，即顾客→价值→价格→成本→产品。

创业者不能随意定价，如果想知道定价是否正确，你需要测试一下你的商业假设，假如目标顾客愿意购买，便表示定价成功。从千余个研究案例中，我们认为以下三点是创业者在进行定价前必须拥有的认知。

1.定价是最重要的商业决定，它既具有战略性，又是一种有效的战术手段 定价对企业的重要性我们可以从两方面来理解。一方面它是一种大的战略方针，另一方面它又是一种极为有效的战术手段，这好比在交响乐演奏中它兼具指挥者（纵览大局）与演奏者（具体实施）的双重职能。

当客户在超市、网上商城或者电梯广告接触到某个商品时，第一反应一般都是：“这个卖多少钱？”这个问题的答案直接决定了产品的市场定位、市场价值，以及企业能否实现收支平衡，所以定价对企业来说无疑是个重要的策略性决定。比如，手表专卖店的售货员最常问的问题是：“您需要什么价位的手表？”当消费者表达了对价格的要求后，售货员便会推荐价格差不多的手表给客户考虑。这明白无误地彰显了定价对市场定位的影响，而市场定位无疑是“战略级”的决策。定价反映出的是产品的价值主张。不同定价的产品，它们针对的是不同的消费者市场，营销方式、渠道、成本结构都会因此而不同。

而在另一个层面，定价也是一种极为有效的工具和武器。比如，对瓶装水来说，客户可以看到和触摸这个产品，但却不能直接打开饮用，因此价格就是企业与顾客最重要的“沟通”方式，定价对客户的决策能产生直接的影响。

一旦定价错误，公司很可能发展不顺，而定价成功却可以使公司顺利发展壮大，即使它们的产品并不是市面上“最优秀”的。

2.定价不是一件简单的事，创业者需要三思而后行 对创业者来说，定价并不简单。创业者需要考虑到很多因素，经过深思熟虑之后才能做出决定。

对每一次定价，创业者都需要明白其目的所在，没有目的的定价只会带来一堆问题。定价可能的目的有很多，获取最大化的利润是可能的目的，但不一定每一次都是为了这个目的，比如，也可以是为了打入某个细分市场或扩大市场占有率。

创业者并不仅仅是为了自己或者顾客定价，而还要考虑到一些利益相关者，比如说，帮我们卖东西的人。如果价格不够高，中间人就没有机会赚到钱，这样他们销售产品的动力也就会大打折扣。

3.定价是一门艺术，也是创业过程中最重要的创新点之一 “兵无常势，水无常形。”定价并没有所谓的“定式”，需要根据实际寻找最合适的方式，在定价策略上积极创新通常是突破窠臼、赢得市场的捷径。

一些创业者花费了大量的精力去学习定价，才能将定价问题想通想透，也才能真正懂得“定价是一门艺术”的道理。我们认识非常多成功的创业者和经营有道的企业家，他们都懂得如何善用定价，甚至达到了炉火纯青的境界，即使是进入新的行业，也可以利用定价策略快速进入市场并获得持续成功。

聪明的创业者会利用折扣来帮助销售。比如将定价提高，以凸显其价值主张，但同时给客户比较大的折扣，这样会让客户感觉得到了很大的优惠。

正如第三章所言，定价是商业模式的实践，创业者可以根据自己的商业模式探讨不同的价格策略，提出不同的价格假设。在企业转型的过程中，很多时候需要改变的不完全是产品，更重要的是价格。明白这一点，对于很多转型升级的企业来说很重要。有很多企业通过改变定价，传达出了新的价值主张，并大获成功。

一家全球知名的隐形眼镜公司推出了一款可以戴三个月的隐形眼镜。因为隐形眼镜需要每日清洗，很多用户觉得不方便。为了开拓更大的市场，该品牌推出只戴一日的抛弃式隐形眼镜。这种隐形眼镜无须清洗，大大节约了用户的时间和精力，也有助于防止眼睛过敏。

因为用户消耗眼镜的速度很快，公司决定将日抛式隐形眼镜的价格定为传统隐形眼镜的十分之一。产品上市后大受欢迎，但一个偶然的机会，有人发现日抛式产品和之前可以用三个月的产品从工艺和质量上来说并没有太大的区别。也就是说，其核心产品——隐形眼镜镜片差别很小，但是不同

的包装和用法却让它们成了不同的产品。

这里面的奥妙在于：生产隐形眼镜的材料成本很低，即使将日抛式产品价格定为可用三个月产品的十分之一，公司依然可以赚钱。经过重新包装，公司通过改变定价影响消费者的购买决定，并传递给消费者不同的价值主张，成功开拓出日抛式产品的细分市场。

同一个产品，为什么改变定价会让消费者获得不同的价值感知？原因很简单，消费者通常通过价格的比较来衡量产品的价值，即使是同一个产品，也能通过定价传递出完全不同的价值主张。

正确定价五部曲

很多创业者往往不知道应采取什么步骤才能正确定价，我们从众多创业实例中总结出五个步骤让创业者参考。

步骤一：研究同类产品的价格

事实证明，花费时间和金钱进行市场上同类产品的价格研究通常都值回票价。

首先我们需要了解的当然是市场上同类产品的价格，而更重要的是竞争对手是如何做出这些定价决定的。我们可以从中学习别人的定价方法，并了解客户愿意付多少钱购买这类产品（同时别忘记了解客户最喜欢的付费方式）。

很多大公司的定价往往累积了几十年甚至近百年的历史。通过对竞争者或潜在竞争者的定价分析，我们可以了解它们的定价历史及原因，从而更有针对性地思考自己应如何初步定价。

这一步骤的预期结果是：全面掌握同类产品的参考价格。

步骤二：审视自己的商业模式

创业者越清楚自己的商业模式，就越明白该如何定价。客户细分、价值主张、成本结构、关键合作伙伴、渠道通路都会影响定价，创业者可以按照自身的商业逻辑进行产品定价。

经过这两个步骤，创业者可以得到一个初步定价（initial price）。这个初步定价如同一个棱镜，将折射出商业模式的概貌。

这一步骤的预期结果是：拟定出初步价格。

步骤三：按照业务目标选择定价策略

需要指出的是，初步定价并不是立即可以使用的价格，而很可能只是一个最终的定价目标。定价策略包含一系列的目的，因此在不同阶段，定价很可能会有所不同。比如卖给第一个客户的价格可能很低甚至免费，但是卖给第一百个客户时价格可能已经提升很多了。

因此，我们需要设定每一个阶段定价的目的，并根据这个目的——比如争取某些客户或是开辟某个细分市场——对定价做出调整，以达到不同阶段的业务目标。

这一步骤的预期结果是：制定目标并获得符合业务目标的阶段性定价策略。

步骤四：通过销售测试定价

销售是测试定价策略是否有效的最好试验。当创业者要将产品或服务卖给第一个客户时，他必须通过定价测试第一个客户的反应，从而获得宝贵的市场信息。

定价策略需要配合企业整体的业务发展计划，并贯彻企业的战略目的。对于企业在市场开拓方面的路线图来说，定价就好比是通往一个个目标的指南针，它可以帮助企业修正方向，使企业朝正确目标一步步迈进。

这一步骤的预期结果是：通过测试结果得知定价目标是否达成。

步骤五：根据测试结果决定是否调整定价

通过上一步，我们已经知道了测试的结果。

如果客户不购买，我们需要了解到底是什么原因导致的，比如暂时没有预算，或是在销售过程中没有找到正确的中间人，或是目标客户不正确，等等。如果是定价的原因，那我们就需要立即进行调整。如果达到预期目标，我们需要决定下一步做什么，例如增加供应或拓宽销售渠道。

定价是一个动态的过程，销售结果会受不同因素影响，因此在完成步骤四之后要进行回顾分析，必要时我们可以在步骤五调整定价，然后继续进行测试，看看能否达到目的。

这一步骤的预期结果是：了解定价是否需要调整，并洞悉调整的原因。

定价的五部曲可以帮助我们在混沌中厘清思路，找到正确定价的捷径。对创业者来说，这只是掌握定价的“长征第一步”。在搏击商海的过程中，只有透彻领会定价的精髓，才能真正掌握定价的方法，掌握“化腐朽为神奇”的力量。

结语：掌控定价，存亡关键

想要成功创业，定价是其中的重要一环。懂得定价，是一个创业者的必备本领。创业之初，创业者就应该想清楚自己企业的定价策略，并能清晰地阐述定价背后的商业逻辑。

虽然我们可以看见竞争者的产品，但未必懂得如何分析竞争对手的定价策略，而学习定价的其中一个方法就是对大企业的产品定价方式进行深入研究，了解定价及调整价格的秘诀。

每一个成功的品牌背后必然有一个定价的高手。特斯拉将第一代和第二代产品的价格定得很高，虽然没有大卖，却成功建立了消费者对于特斯拉品牌的价值感受。特斯拉将第三代产品的价格定得较为大众化，很快吸引了大批消费者，成功成长为电动汽车这一新兴市场中当之无愧的领军品牌。

对创业者来说，我们是不是也可以从中领悟到一些定价和价格调整的艺术呢？

本章要点

在这一章中，我们需要懂得定价的重要作用。是否会定价是判断一个人创业情商高低的重要依据之一，不会定价的创业者将可能走上一条荆棘遍地的坎坷之路，而掌握定价的技巧对于创业来说裨益良多。

我们可以提出几个问题作为本章的归纳和反思。

（1）你是否准备好为自己的产品及服务定价？

（2）你是否真的懂得如何定价？你是否愿意重新去认识定价这回事？

（3）你有否经常留意及学习别人是如何定价的？

定价是做生意的大学问，要通过不断的努力去学、去参透，从而使它成为你创业情商的一部分。

第五章
贵人

万缕千丝终不改，任他随聚随分。韶华休笑本无根。好风凭借力，送我上青云。

——《红楼梦》

对于创业者而言，要抓住机会就必须迈出创业最关键的一步——寻找你的贵人。请记住，“贵人”并非某种机遇，找到他是你的行动目标和必要手段。他是创业者的恩师，也是指引创业道路的明灯。

中国人向来都是讲究“贵人相助”的。那么，在我们的创业过程中是否也有“贵人”相助呢？当然有。这位“贵人”是我们创业征程中不可或缺的重要一环——他甚至可能“参与”到你的创业过程中，成为你的老师、恩人，你的产品设计师、资金供应者或者商业模式的导师，乃至于成为让你继续在创业路上勇往直前的动力之源。

你也许会问：真有这么神奇吗？这位看上去“无所不能”的“贵人”究竟是谁？我们又该如何找到他呢？

事实上，我们这里所说的“贵人”并不是因为幸运女神的垂青才降临到我们身边，而是可以通过自身努力去争取的。虽然找到这位创业的“贵人”并非易事，但找到他并获取帮助是我们创业过程中必须要做的事情。

创业的第一步，就是成功找到第一个客户

聪明的你可能从标题中已经猜到“贵人”是谁了。没错，你的第一个客户，正是你创业的贵人。

第一个客户对创业者来说意义尤为重大，这正如计算机语言中“0”和“1”的差别——1即是“有”，0即是“无”。找到第一个或第一批客户，第一次做成生意，看似是生意场上的一小步，但却是从“无”到“有”的一大步，也是创

业路上最关键的一步。

这话看起来是不是有点眼熟？是不是想起了阿姆斯特朗登月时说过的那句著名的话，“这是我个人的一小步，却是人类的一大步”？是的，这两句话的含义确实有些相似：生意场上的这一小步对于创业者的意义，并不亚于当年阿姆斯特朗登月对于整个人类的意义。

拥有了第一个客户，不管实际获利多寡都是一件了不起的事情，因为你已经正式脱离了“0”的行列，迈出了成功的第一步。第一个客户，意味着从0到1的质变——从没有业务到有第一笔生意，是一次了不起的“破冰”行动。而在这之后，1到2，2到10，10到100，这些都是业务上的复制和增长，往往只是业务规模与资源拓展的问题。

为什么说“0”和“1”有着本质上的分别？道理很简单。在你成功地找到你的第一个客户之前，你所想、所做的一切只不过是你的“想法”或“计划”，说白了就是一大堆的假设，这些假设显然不会让你心里感到踏实——因为它们有可能只是你的白日梦而已！直到你有了第一个客户，你的内心才会真正强大起来——因为这说明你的假设是正确的，你的计划是有效的，你之前的努力没有白费。因此，我们才可以这么肯定地说，搞定第一个客户绝不仅仅是做成一笔生意那么简单。

所以，创业的关键一步，就是要成功找到第一个客户！那么，如何找到他呢？我们应该从哪里展开行动呢？

选择一个桥头堡市场

1943年5月，英美两国在华盛顿举行会议，决定一年后在欧洲开展大规模反攻以彻底击败纳粹德国。但反攻的前提是它们必须要建立一个据点，从而可以让它们的作战意图辐射到整个欧洲大陆。这使得当时的同盟国欧洲远征军最高参谋部面临抉择——必须决定何时、何地，以及采用何种方式展开这一次意义重大的军事行动来建立反攻欧洲的“桥头堡”。众所周知，盟军最终选择了诺曼底作为登陆点。显然，这是一次富于远见而又精准无比的选择——绕过了敌方防守最坚固的加来地区，成功在敌人防守最薄弱的地带打赢了反攻欧洲大陆最重要也是最具决定意义的一仗。

在我们的创业过程中，“桥头堡”与细分市场是一对形影不离的好搭档。我们把市场中的一小部分分割出来，然后利用手头上的资源占领它，直至最终成为这块细分市场中的“龙头老大”。需要我们谨记的是，占领市场的一小部分作为桥头堡是我们整个创业蓝图中最为核心的部分。举个例子，在汽车行业中，沃尔沃（Volvo）在过去的40多年里一直牢牢占据着“安

全”这个桥头堡，到今天还是屹立不倒。

其实，所谓的“桥头堡”也可以说就是细分市场，它们是“纸面计划”与“实际目标”的一体两面——具体来说，细分市场是对一个市场的研究和预判，而“桥头堡”则是你在创业过程中的执行目标。你可以尽可能详尽地规划如何开发市场，但只有“执行”才可以为你带来真正的利润。

那么，选择桥头堡的方法有哪些呢？

我们前面所说的贵人正是桥头堡中的第一个客户。他不仅为创业者带来从0到1的突破，更重要的是，他需要让创业者有机会成为细分市场中的“第一名”。这对顺利进行后续市场拓展有着莫大的意义。

我们在选定细分市场时，遍地撒网显然不是明智的做法。创业者在选择桥头堡时有两点要特别注意：

第一，选择一个你有把握取胜的细分市场。创业者的销售渠道和资源都是有限的，过分摊薄对创业者来说无异于自杀。最起码在创业初期，我们确实没有太多的资源和实力去进攻大部分市场，或者对我们而言体量过大的细分市场。因此，选择一个有把握取胜的细分市场关系到后续行动的成败。说到底，我们的目的是占领整个桥头堡，即成为这个细分市场的王者。

第二，选择一个不容易吸引比你强大的对手的细分市场——换言之，选择一个被忽略的市场。它之所以被对手忽略往往是因为这市场体量相对小，对做惯大买卖的企业没有吸引力。但对你来说，一个体量小而没有竞争的细分市场是让你成为桥头堡主人的最好机会。

如何成为桥头堡的第一名

桥头堡只能有一个“第一名”，而这个第一名必须是你！我们的目的，就是完全占据桥头堡，成为这个细分市场的第一。对这次行动来说，第二名就等于失败。这是因为, 只有确立了桥头堡第一名的地位才能为一家初创企业在最短时间内带来在营销中威力最大、影响最为深远的武器——口碑。而这个口碑最重要的基础就是：你是一个细分市场中的王者。原因再简单不过——人们通常只会记得胜利者、冠军、第一名！英国皇后乐队有首广为人知的歌《我们是冠军》（*We Are the Champions*），里面有一句歌词：No time for losers，cause we are the champions of the word！（这世界不属于失败者，因为我们是世界的冠军！）这句话不仅是胜利宣示，同样也是至理名言。第二名？谁在乎？没人会记得他们的名字。潜在客户

只会留意到你——因为你最优秀，因为你是第一！

成为第一名看上去很难？这里面其实是有技巧的。因为市场中存在着很多不同层次和不同方面的第一，它们完全可以通过不同的“概念”和“标的”来实现。比如我们可以以常用的市场份额、使用人数、收益等量化指标来作为排名的标准，同样，我们也可以用其他的指标（比如质量）来体现这个“第一”。事实上，只要是你能想得出来的“标的”，都可以成为建立“第一名”的指标。唯一要注意的是：这“标的”必须是跟客户的价值感知有着直接的关系，也就是说，客户要觉得这“标的”是重要的、有价值的、能反映产品内涵的，最要紧的是，它能激发客户的购买欲。

我们可以用“气球”来做一个比喻。首先，我们选择某一个“气球”——比如产品质量、内涵、客户类别等——作为我们争取桥头堡第一名的“标的”。然后，我们需要做的就是给“气球”充气——如果是产品质量，我们的“第一”需要有力的量化指标支撑（如含量、疗效、耐久度等）；如果我们的标的是内涵，我们的“第一”要有充足的历史渊源或其他方面的缘由支撑；等等。之后，我们还需要让“气球”升起来，让你的潜在客户都能一眼望见——我们在这个领域的“第一”必须要充分宣扬以求得关注。如果做到这一步，我们可以说就取得了夺取桥头堡第一名的初步胜利。

确立第一名的“标的”其实正是做生意的奥妙之一——这正是做生意的艺术所在。

对于一家初创企业而言，它面对的很可能是一个庞大的市场，而取得整个市场最为有效的方法就是占领一个又一个桥头堡，从开辟一个细分市场到另一个细分市场。这一点类似于点燃长城的烽火台，狼烟一起，四方皆应，不用多久，你的影响力就会遍及千里之外。

要知道，创业者之所以能跨越每一个细分市场，其原因就是基于顾客的购买决定，这是一个简明易懂而又十分重要的道理。

一方面，当人们做出一个购买决定时，不论是购买产品还是服务，其内心最大的驱动力就是：“我（即将）买到的很可能就是最好的！”（想想用户彻夜排队购买最新款苹果手机的场景！）

另一方面，创业者面对一个潜在客户时，最有说服力的一句话就是：“我们的产品已经是某个市场或相关领域的第一!”（想象一下，“我们已经有了比较高的市场占有率”和“我们是这个市场的第一”这两句话在语气上会有什么不同？哪一句会让你面对新客户时更有底气，更加信心十足？）

当我们完全占据“桥头堡”，成为这个细分领域第一名的时候，如果我们进

入第二个细分市场，客户的口碑就会自动成为攻占第二个桥头堡最强大的武器。客户永远希望买到最好的产品，而你是以特定市场的“冠军”身份来和下一位客户交流，其说服力不言而喻。

而这，正是大名鼎鼎的鸿沟理论。

鸿沟理论：“互联网＋”其实就是把攻占桥头堡的行动搬到了线上

美国著名的高科技营销教父杰弗里·摩尔在他的名作《跨越鸿沟》中提出了“鸿沟理论”，他指出高科技企业的早期市场和主流市场之间存在着一条巨大的“鸿沟”，能否顺利跨越鸿沟并进入主流市场，成功赢得实用主义者的支持，将决定一项高科技产品的成败。那么，如何跨越鸿沟呢？杰弗里·摩尔给出的答案就是参考客户（referent customer）。他强调，创新产品最重要的就是要有参考客户，因为这些客户可以成为最好的口碑传播工具。

我们可以这样来理解杰弗里·摩尔的鸿沟理论：

> 早期市场和主流市场其实就是两个不同但相关的细分市场，攻占早期市场这座桥头堡之后，高科技产品的创业者就可以向下一个桥头堡进发。
>
> 得到早期市场的第一名马上为创业者带来了第一批参考客户，从而通过他们来实现口碑传播。
>
> 桥头堡的拥有者或占领者、细分市场的领导者可以不断地以王者的姿态去把整个市场的其他桥头堡一一拿下，最终把整个市场都收归已有。

我们必须注意到，鸿沟理论在现今的互联网世界尤其重要。社交媒体已经成为口碑最为重要的载体，口碑可以通过网络极速传播，直至世人皆知。“互联网＋”的概念实质上就是把攻占桥头堡的行动搬到线上——没有了时间和距离的限制，使我们能够以最低的成本去覆盖最多的桥头堡和其中的潜在客户。鸿沟理论的应用并不仅限于高科技企业，做任何生意都是这样，车、红酒、教育、餐厅等，它都完全适用，没有例外。

说到这里，一些有趣并实在的问题出现了。贵人和桥头堡存在怎样的关

系？创业者如何能把他们把握得更好？创业者如何能把贵人所带来的价值充分地利用起来？

别着急，接下来我们先来看一个实例，看完之后我们会进行详细解析。

有趣的实例：“硅谷小子”大战底特律汽车巨头

目前全球知名的电动汽车生产商特斯拉，其最初的创业团队主要是来自美国硅谷的工程师。他们提出用IT理念来制造汽车，而不是采用以底特律为代表的传统汽车厂商的设计思维。因此，特斯拉的故事常常被看成是一个“硅谷小子”大战底特律巨头的故事。从它身上，我们可以窥见一个原本默默无闻的企业是如何成为创业界璀璨夺目的明日之星的。

创业初期，特斯拉公司尝试以“山寨”的造车方式降低成本、缩短制造周期。但是，缺乏研发资金让特斯拉公司无法生产出可以被驾驶人士普遍接受的电动汽车。当时的特斯拉可以说是“一穷二白”，既没有产品，也没有持续研发产品的资金，处于一个尴尬的、进退两难的局面之中。

对大部分创业企业来说，这几乎是一个绝境。但这个时候，特斯拉做了一个无比英明的选择——它选择了一个细分市场，一个可以快速进入并赢尽口碑的桥头堡。

2004年，特斯拉公司经由合作伙伴的介绍，成功寻找到PayPal联合创始人埃隆·马斯克成为它的第一个客户，而且还获得马斯克投资的630万美元用于核心技术研发及产品生产，马斯克甚至亲自出任董事长一职，这让特斯拉公司的知名度大幅提升。而马斯克利用自己的人脉，成功游说谷歌创始人拉里·佩奇、谢尔盖·布林及eBay第一任总裁杰夫·斯科尔等硅谷名人进行资助。得到启动资金当然是好事，但特斯拉的最终目的并不在此，而是要让这一批世界级的高科技大佬们都使用它的产品（注意：这就是它的桥头堡——硅谷的创业家们）。

为了达成这个目的，2008年2月特斯拉交付第一批电动汽车Roadster时，特意巧妙地为以7辆车作为“创始人系列”提供给马斯克和其他出资人。很快，这批名人成了其他客户的“参照”和“标杆”，这个桥头堡也毫无悬念地被一举攻下。

特斯拉团队选择桥头堡的时候就充分考虑到两点：第一，他们是硅谷的工程师，熟悉硅谷的生态圈和人脉，对这个细分市场是有把握的；第二，他们深知这个桥头堡人数少，但影响力巨大。而另一方面，底特律汽车巨头们根本不把这些人当作一回事，因为这个细分市场的体量实在太小太小

了！

为了争取这些人成为参照客户，特斯拉几乎无所不用其极，在硅谷新贵中大力推广它的产品，并不在乎这些人是真正的使用者还是仅仅有投资兴趣的人。这些人所代表的硅谷创新思维将会使电动汽车与最潮流的创新科技画上等号，从而使特斯拉电动汽车成为全球的科技新贵及富豪追捧的全新产品——借由特斯拉汽车，客户可以凸显自己支持创新和环保的良好形象，并彰显不凡的生活品位及优越的社会地位。很快，特斯拉便收获了预想中的口碑，成为风靡一时的创业新贵。在这个故事里面，马斯克毫无疑问是特斯拉的“贵人”。这位贵人是特斯拉的第一个客户，还出任了特斯拉董事长，成为“硅谷小子”的引路人。当然，他也为公司带来丰厚的资金支持和丰富的人脉资源。

特斯拉的成功，正是是杰弗里·摩尔“鸿沟理论”的一个典型例证。

贵人和桥头堡——你中有我，我中有你

我们接着上面提到的问题来进行一次深入探讨：对于一家初创企业来说，“桥头堡”和“贵人”，应该先确定哪一个目标？

最可靠的答案可以从我们过往的经验和1000多个真实的创业案例中总结出来。我们的发现是：当创业者在研究细分市场时，同一时间会考虑到当中的客户；同样，当他们在研究客户，特别是第一个客户时，也会同时考虑到客户所代表的细分市场。这看上去似乎有些矛盾，但是事实就是这样！我们不妨来看看创业者胡勇给出的答案。

胡勇是一名VR技术专家。2013年，胡勇决定创立自己的VR公司，开始研究如何将VR技术与穿戴式装置结合，再应用到实际的商业环境之中。但是VR技术可以应用的范围实在是太大了，在计算机游戏、影视娱乐、医学研究、教育培训等领域都可以大派用场。选择一个特定的领域，做好市场研究，也就顺理成章地成为他当时的首要工作。最后，胡勇决定将VR技术应用到教育培训领域。然而，经过几个月深入的市场研究和技术可行性调研，胡勇也没能找出一个有把握的细分市场。

面对着时间、资金和机会不断流失的窘境，胡勇与我们进行了一次深谈。事实上，以教育培训作为一个突破口，其范围也还是太大了，单凭他当时所拥有的资源是远远不够的——仅仅是完成所有相关市场调查研究的费用，就会让他的初创企业彻底破产。因此，我们的判断是胡勇必须马上调整他的工作重点，把焦点放在寻找他的第一个客户上面：他必须去寻找公司的“贵人”。

于是，胡勇开始向他身边的同学、朋友、不同的社交圈子推广他的公司。别忘了，在这一刻，胡勇还没有一个成型的完整产品，他所拥有的仅仅是VR核心技术而已。

他的努力没有白费。在一个校友活动上，胡勇遇到了一位在国内知名航空公司工作的大学同学。胡勇与这位同学交流时，了解到这家航空公司经常需要进行多种紧急应变培训，如飞机在紧急降落时快速疏散机上乘客的应急演练。但是这一类演练需要搭建大面积的仿真场地，并雇佣很多临时工作人员来进行模拟，人力物力耗费巨大，即使是财力雄厚的大航空公司也没有足够的财力和人力进行经常性演练。而且，这一类演练往往存在一定的潜在危险，这也是限制航空公司的演练次数的重要原因。胡勇立即想到利用VR技术为航空公司提供紧急应变培训方案，他的同学听了之后觉得这个主意很棒，可以帮助公司解决演练的难题。

胡勇通过同学接触到了航空公司负责这方面事务的主任，了解到了主任对这件事的具体想法。随即，他为这家航空公司提供了一套“量身定制”的方案。主任对他的技术和设想非常认可，认为这样既可以节约大量的资金，又保证了人员的安全。双方一拍即合，签订了合作合同。最终的结果就是，胡勇找到他的贵人——他的第一个客户，而且还可以更进一步通过这“贵人”奠定他在这个细分市场的地位——成为虚拟航空应急演练市场的第一位进入者。

胡勇这件事例中，他的“贵人”帮他做了三件事情：帮他选择了桥头堡，促成了他对细分市场的选择；帮他将自身核心技术转化成具有商业价值的产品；为他的企业找到第一笔产品开发资金，建立了口碑，并最终让他成为“航空公司培训市场”这个桥头堡的领军人物。

回想一下我们之前所说的，细分市场选择是市场调研的结果，而桥头堡是创业者的执行目标——事实正是如此！胡勇把工作重点从市场研究转移到寻找第一个客户，其实就是让他的“贵人”来帮他完成“桥头堡”选择的最终判断。这种做法，我们可以把它说成为由下往上，由客户到细分市场；反过来，由细分市场到最终客户就是由上往下。

当然，不管创业者选择哪一条路径，最终还是要找到你的第一个客户，把他搞定，把合同签下来，把货款收到公司账户中。接下来我们需要做的就是——展开行动，搞定第一个客户。

搞定你的第一个客户，服务好你的第一个客户

对创业者而言，什么东西最重要？有人认为拥有创业资金最重要，也有人

认为是拥有专利技术或产品最重要。但事实上，这些都未必有第一个客户重要。

我们不妨来看看史蒂夫·乔布斯的例子。在创业之时，他既没有资金，产品也尚未生产，脑海中只有创新的概念。但他却成功搞定了他的第一个客户，获得订单及资金，从而让世界上第一台个人计算机面世，为资讯时代的来临揭开序幕，他的故事至今让人津津乐道。而在这里我们想说的是，所有创业者都应该知道：一切的事业都是由第一个客户开始的，唯有找到第一个或第一批客户，才能证实你所期望发展的事业是真实的机会。

我们发现，在很多创业失败的案例当中，人们往往都是停留在“计划阶段”，他们不断考证产品可行性，研究市场，再研究产品优势，再论证市场接受程度，没完没了地论证，结果是有了很多“战略意向”（strategic intention），但却没有一个“战略决定”（strategic decision）。战略决定可以用一个方程式来表达：战略决定＝执行＋计划＋资源＋时间表＋反馈。可以看到，首要的就是执行，没有行动，再好的意向也只是纸上谈兵。

跟第一个客户做成第一笔生意就是这样一个有必要当作“背水一战”的战略级行动。第一个客户将会是创业过程中的一次黄金机会，你必须集中所有的资源，做充分的准备，以确保这次行动的成功。我们常听说这句话：不要把鸡蛋放在同一个篮子里。但对创业者而言，摊薄本来就不够丰厚的资源和实力是不明智的，既然我们已经知道“贵人”在哪里，我们就要把所有的“鸡蛋”用在他的身上，把他搞定——这绝对不是在赌博，而是创业者做出的最正确的选择。

一个很现实的问题出现了——怎样才能找到“贵人”并获取我们想要的结果呢？在胡勇的案例中，他是通过他身边的同学、朋友、不同的社交圈子来找到他的第一个客户。这当然是一种很好的方法。胡勇实际上做了三件事情，这也是我们从众多案例中提炼出来的精华“三部曲”。

首先是做出符合实际的客户描述。你知道潜在客户长什么样吗？如果不知道，你就必须要对他有一个描述。“第一个客户”并不是一个机构或者一类人，而是一个确指，必须是一个或者一些活生生的、有名有姓的人。只有有了这份名单，有了对他们的描述，我们才知道具体要找到哪些人才能帮我们达成目的。

其次，我们要了解购买决策流程、当中的关键人物和关键性因素。比如：做出购买决定的人是谁，或者能施加很大影响力并促成购买行为的人是谁？

最后，在充分了解购买的关键驱动因素之后，提出解决客户问题的可行方案，而不是简单地认为目前的产品或服务已经完全符合客户的真实需求。

只有做到以上这几点，才是真正做到了“不遗余力地”服务好第一个客户。

如果我们找到正确的途径，要做到这一点并不算太难，但是还有一个细节问题需要引起我们的重视：创业者对客户的理解。我们发现，创业者能否对“客户”这一词有清晰理解也是一个影响成功的关键因素，其中的要诀就在于：客户并不一定是用户。

客户就是从你这里获得产品或者服务，并且做出决定掏钱给你的人，用户则是你的产品或者服务的使用者或受益者。客户可以是用户，但有时候客户和用户不能混为一谈。举一个简单的例子，如果你的产品是婴儿奶粉，那么你的客户只可能是家长或医院，而非婴儿。那么，家长是购买的决策者（客户），而婴儿是使用者（用户）。客户和用户的关系通常很微妙，他们相互依存，但对你产品的价值却有不尽相同的诉求。对于创业者来说，他必须彻底想明白这一层关系，否则很多工作都将徒劳无功。很多时候，一个优秀的产品可以给用户带来巨大价值，但如果客户没有意愿进行购买，那这个产品也将变得毫无意义。重用户而非客户是很多创业者容易犯的错误之一，他们把绝大部分精力花在打磨产品、提升用户体验上面，却忽视了真正付钱的人（客户）。

当然，这并不是说用户体验不重要，而是说两者必须兼顾。如果产品仅仅把目标瞄准客户口袋里的钱，而在用户层面并不讨人喜欢，也将导致产品卖不动——如果婴儿不爱吃某种奶粉，显然你不能指望他的父母会买。这一点创业者必须非常清楚。

现在，我们已经可以把我们的“纸面计划”付诸行动了。我们的“贵人”不仅能带给我们第一笔收入并推动后续发展的口碑传播，更重要的是他可以扮演“试金石”的角色。你可能有一个自以为完美的创业商业计划、自以为非常有把握的黄金机会，但是直至你跟第一个客户成功交易之前，你所做的一切都只不过是假设而已。

我们可以看看在寻找第一个客户的过程当中，可能会出现的一些情况或问题。

你找到了桥头堡却不能够辨认出第一个潜在客户。

你辨认出了他却没有办法跟他联络上。

你跟他联络上却没有办法打动他。

你打动了他却没有把合同签下来。

你把合同签下来了却交付不了货。

你交了货却收不到钱。

你最终还是没有把你的第一个客户搞定！

我们发现，在创业过程中，创业者经常忽略去检视自己的假设。其实，这些问题都是创业者在创业过程当中必须要面对的，每一个都需要妥善地处理和解决。换言之，创业者需要对所做出的商业决定背后的假设做系统、务实和全面的检视，例如：

你选定的桥头堡有用吗？是在你能把控的范围之内吗？

你建立的客户描述准确吗？

你需要搭档吗？

你需要哪一种关系来支持你？

你有办法让你的“贵人”不拒绝你吗？

你的价钱定好了吗？

你到底有没有一个商业模式呢？

你所认为的创业机会是真的吗？

请记住：你是有选择的，桥头堡是你选的，贵人是你选的，你出来创业也是你选的。你必须对自己的战略选项负责，也就说你要把自己的面子和身段放下，在“贵人”身上认认真真地学习并不断磨炼。这位“贵人”可以告诉你，你的创业是否取得了一定的成效，这包括你的产品是否符合市场需求，桥头堡选择是否正确，商业模式是否合理，客户描述是否准确，等等。一旦你发现自己的商业假设出错，你还来得及修正，避免金钱、时间及资源浪费在错误的商业假设上——他会让我们走出混沌，高屋建瓴地重新审视创业计划。

结语：第一个客户是创业者最好的老师

我们把本章内容总结成七个步骤，让我们迅速地建立起一个行动框架，这是培养我们创业情商的一个非常重要的方面。

（1）选择一个桥头堡市场。

（2）建立一个用户的描述。

（3）建立第一个客户的描述。

（4）对客户的购买决定做出正确判断。

（5）明确你做出的所有关键假设。

（6）厘定或设计你的最基本/最小/核心的产品。

（7）完成第一笔交易。

如果你已经找到了创业的贵人——就像本章所提到的特斯拉和胡勇的例子一样——那么，恭喜你成功找到细分市场。请努力与第一个客户建立一辈子的朋友关系，他将能在实际层面帮助你建立商业模式，以及让你的产品在其他同类客户中口碑载道，让你真正踏出创业梦想成真的第一步。

做好充分的准备了吗？现在你可以紧紧领带或者整理一下裙装，深吸一口气，去试着敲开这位“贵人”的门了。

祝你好运！

本章要点

第一个客户对于创业者的重要性不言而喻。对创业者来说，他不仅是“贵人”，也是“恩人”“引路人”，甚至于“老师”。找到了贵人，就证明了商业模式的可行，可以说创业已经成功了一半。

（1）细分市场是结果，桥头堡是执行目标。

（2）你必须是桥头堡的第一名，第二名就等于失败。

（3）搞定并服务好你的第一个客户，这是关键。

（4）印证你商业模式的最好办法就是找到你的第一个客户。

第六章
自我管理A—Z

仁者不忧，智者不惑，勇者不惧。

——《论语》

古希腊哲学家泰勒斯指出："做什么事情最容易，向别人提意见最容易；做什么事情最难，管理好自己最难。"我们经过多年研究和提炼，用26个英文字母总结出了一套自我管理的方法。这是超过1000位中国创业者的智慧结晶，亦是对中国创业者极为有用的视角、观点、态度和心智模型。

我们曾经与很多创业者会面，也与其中一些创业者一直保持联系，甚至成为关系不错的朋友。与他们的谈话很多时候都颇有趣味，也颇有收获。我们发现，虽然创业者的成功之路千差万别，但他们在"自我管理"这方面有很多相通之处。

事实上，不只是创业，在任何领域想要取得成功都必须突破"自我管理"这一关。彼得·德鲁克说："在知识型经济中，成功属于那些善于自我管理的人。"我们对此非常赞同，因为根据我们的经验和众多创业实例来看，良好的自我管理正是创业者通向成功的关键所在。

在进行自我管理之前，每个创业者都需要认真思考并回答下面两个问题：

第一，我为什么创业？

第二，"我"的行为习惯、思维倾向及做事方法是否有利于创业？

这两个问题看似简单，但其实真正回答起来并不容易。选择了创业，也就是选择了一条独自前行的漫漫长路。创业的难度，在于创业者需要兼顾公司长期的战略方向和平日里的繁杂事务，其历程宛如冰上起舞，偶有不慎便会跌倒。创业者需要明白自己是否适合创业，并对自己有相当程度的认识和了解。唯有如此，才能建立起适合自己的自我管理方式，并通过持续

不断的自我管理，将自己亲手创建的事业推向成功。

从我们所掌握的众多创业案例中，我们可以找到这两个问题的答案。

对于第一个问题（为什么创业），我们发现创业者主要给出了下面四个原因。

（1）拥有对工作的自主权，不愿再听从别人的安排。

（2）有一些想法或是看到一个机会，并相信自己可以通过创业去实现和验证。

（3）没有选择，如果不创业便没有工作和收入。

（4）赚更多的钱。

看起来第四个答案是一个强有力的动因，但我们却发现了一个有趣的事实："赚钱"往往不是创业者最大的驱动力，前三个原因在我们的案例中所占比重更大。成功创业的朋友很多时候都非常清楚一点：只要我的项目成功了，钱是一定会随之而来的。但如果单单是为了追求财富，创业在很多时候不一定是最为快捷和有效的选择。

第二个问题显然更复杂，但却更有趣，其答案也颇值得玩味。

我们在教授创业学的时候，经常问身为创业者的学生一些问题，比如认为自己有什么需要注意的地方，有什么事情需要经常提醒自己。在我们所见的1000多位创业者当中，成功创业者的起点有高有低，但他们几乎无一例外都有较高的创业情商。他们对自己的事业高度投入，都抱着一种"不破楼兰终不还"的心理，同时他们也很有纪律性，能够很好地管理自己。

简单来说，创业者本人是否属于适合创业的人士，是否积极建立自己的创业情商，都会影响到其日后的事业发展。这其中最重要的一点，就是能否进行有效的自我管理。

什么是自我管理呢？一般来说，自我管理包括目标管理、时间管理、情绪管理、行动管理、健康管理、学习成长、自我反省等，但创业者的工作与一般职员有非常大的差别，因此其自我管理的方法也与普遍意义上的自我管理有所区别。

经过归纳，我们整理了一个创业者的自我管理清单，这里面包含了我们认

为对创业来说非常有用的视角、观点、态度及心智模型。我们以A至Z的方式将26项要点排列出来。

创业者自我管理**26** 式

A 创业之道，坐言起行（Action oriented）

B 人无我有，人有我优（Be the first and the best）

C 以客为尊，摒弃自负（Customer based, not faith based）

D 商业模式，勤习画布（Develop a habit for business model canvasing）

E 执行至上，交付为重（Execution and deliverables centric）

F 决策之道，事实为本（Fact based decision making）

G 言行品格，诚信无价（Good nature and trustworthy）

H 分清缓急，欲速不达（Honing on the right speed of growth）

I 坚持减压，自备良方（Insist on your own stress relief program）

J 天下大乱，一睡置之（Just sleep it off）

K 求贤若渴，俊彦常寻（Keep your eyes open on talent）

L 做你所想，做你所爱（Love what you do）

M 谨慎花钱，切勿奢侈（Manage your cash, be lean and mean at all time）

N 人际网络，创业之宝（Networking hard）

O 思想开放，灵活变通（Open minded and flexible）

P 坚持不懈，勇于求助（Persevere, but be prepared to get help）

Q 当断则断，适时离场（Quit when time comes）

R 生活规律，健康无价（Retain a healthy lifestyle）

S 销售能力，创业之本（Selling is all encompassing）

T 选人用人，宁缺毋滥（Take great care in hiring）

U 经营谋略，尽在定价（Understand pricing）

V 愿景培育，与人共享（Visions and visionary）

W 关键数据，自我把握（Watch your own vital metrics）

X 个人优势，善于运用（X factors）

Y 创业明灯，师友必备（You must have a mentor）

Z 高低逆顺，创业必然（Zig-zag path）

创业之道，坐言起行（Action oriented）

“创业”是一个动词，而非名词。创业必须采取行动（action），而不能凭空想象。

坐在教室里是永远无法学会创业的。因为在课堂上，学生只是在做纸面功课——比如撰写商业计划书，如果不能用实践来验证，这样的商业计划书将是一纸空文。如果我们听到有人说他想到一个很棒的商业模式，实际上却没有任何具体行动，那么这样“纸上谈兵”的人显然并不能称为创业家。

创业是行动导向的，任何事情，都必须认真考虑是否能被切实地执行。制定一些“看上去很美”却不切实际的纲领是极其有害的。成为一个行动者最好的方法就是想好就去做，用行动来验证想法是否可行。创业者可以因此积累经验教训，从而让自己的创业情商得到磨炼和加强。

人无我有，人有我优（Be the first and the best）

面对激烈的市场竞争，创业者如何才能脱颖而出呢？诀窍就在于不能只会做一个抄袭者，而需要学会如何做一个开创者。如果别人已经做过，自己只是照抄，那这样的生意缺乏特色，面对风险时几乎没有任何抵抗力。

所以，“人无我有，人有我优”是必要的。创业者想要获得大的成功，就必须要有新意，要做别人未做过的事情，而不能一味抄袭。举个例子，如果某种生意在某个国家或地区已有人做过，但在你所在的地区没有人做过，即使你照样模仿，你也可以成为这个地区市场的第一位经营者，这也可以

归属为我们所说的“新意”。比如在无人机市场，除了目前已经占据市场的玩具无人机和航拍无人机，你还可以试着开一开你的脑洞，比如开发运输无人机（亚马逊做过，但似乎并不成功）、监控无人机、竞技无人机（变成“空中F1”？）……我们的意思并非是说开脑洞就可以获得成功，毕竟“构想”再好，也需要市场验证，我们想说的其实是——只要根据不同用途修改设计及生产材料，便有机会让你的产品与众不同，占据市场先机与优势。

以客为尊，摒弃自负（Customer based, not faith based）

有些创业者对自己非常有信心，他们觉得自己拥有一个伟大的想法，而且商业模式也行得通。但请记住，无论你对自己的产品多么有信心，创业的成败都是由客户来决定的——如果客户不买你的产品，结果就是你的产品卖不出去，看起来再好的东西也无法变成现金。

“以客为尊，摒弃自负”才是正确的做法。如果你听到有人说对他自己的商业模式很有信心，你不妨问问他：你的客户在哪里，他们叫什么名字？如果这位创业者连这个都无法回答，那就表示他可能没有什么实质客户。有些创业者在产品或服务卖不出去时甚至会责怪别人不懂欣赏，将失败归咎于别人。对于这类人，他们创业失败最主要的原因就是太“自恋”，对自己的商业模式过于自负，自以为天下无敌。因此，他们犯了错也不自知，没有认真聆听客户不喜欢的真实原因，因而无法及时修正自己的商业模式。

商业模式，勤习画布（Develop a habit for business model canvasing）

在第三章中，我们指出研究商业模式的习惯是创业情商的一部分。这是成功创业者最好的习惯之一——创业者需要习惯于探究其他公司的商业模式，并不断改进自己的商业模式。因此，“商业模式，勤习画布”是所有创业者的必修课。

如果创业者是船长，那画布就像是一副航海图。对航海图不能做到谙熟于胸的船长，绝对不是一个好船长。创业者需要经常拿出自己的商业模式画布，将商业模式的“九宫格”画出来，并不定时修改。另一方面，创业者也可以不断观察和思考别人的商业模式，直至建立属于自己的商业模式。一位有意创办咖啡店的老板，他可以从学习星巴克咖啡、太平洋咖啡、咖世家的商业模式开始，分析它们的商业模式的成功之处，例如不同咖啡店的

价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系、关键活动、核心资源、关键合作伙伴、成本结构、收入来源等有什么分别，如果自己要开一家新的咖啡店，在商业模式中有什么地方可以创新。当创业者养成了画商业模式画布的习惯，便可以不断完善自己的商业模式，一步步走向成功。

执行至上，交付为重（Execution and deliverables centric）

执行力是创业者的第一要务，没有很好的执行力，创业就难逃失败的命运。人们往往对“执行力”有所误解，简单来说，其关键就在于“交付”。这是一种思想取向和做事的方式，不能交付的东西大多数只是美丽的谎言而已！

当创业者获得了第一个客户时，交付也变得极为重要。在我们的案例中，创业失败的主因之一就是，客户虽然下了订单但公司却无法准时交货，或是交付的货品与客户要求有差异。因此，创业者一定要做到“执行至上，交付为重”。

当创业者在与客户交谈时，他们首先要想的是交付什么东西给客户。创业者要有“强迫症”，必须要让自己弄清楚使客户满意的交付内容。因为唯有创业者能够提出交付什么给客户，客户才能决定是否购买。比如，一个创业者的业务是提供商业软件，他在与客户会晤时，需要收集所有的客户要求，编定相应的功能列表，在与客户确认用户要求后，才进行软件开发。当软件完成后，还需要进行测试及修改，直到客户认为产品符合要求为止。这是一个复杂而漫长的过程，如果创业者不看重执行，没有做好项目管理，整个项目延误的概率就会大大增加，最终产品也可能达不到客户的要求，导致开发费用超支，或者干脆以失败告终。

决策之道，事实为本（Fact based decision making）

很多创业者在做商业决策时，并不是基于事实，而是单纯凭个人感觉或直觉。如果创业者做决定时没有以事实为依据，只是自己觉得正确的事情便视为正确并据此做出决定，这样做的后果就是犯错的概率大增——这好比在不明方向的浓雾中乱打方向盘，出车祸的概率可想而知。“决策之道，事实为本”可谓一语中的。

成熟的企业一般容许员工偶尔犯错，因为员工的错误一般并不会致命。但

对创业者来说，情况就大相径庭了。创业者的每一个决定都很重要，一个错误决定会严重影响公司的发展，甚至让公司倒闭。比如，某个创业者一心开发一个时尚的电子产品，他仅凭自己的直觉就认为产品将大受欢迎。基于这种想法，他动用了大量的资金，准备了大批材料。然而当第一批产品生产后，他才发现市场并未来到，由于周转不灵，这家高科技公司被迫停业。类似的例子并不鲜见。惨痛的教训告诉我们，创业者在决策时不能仅凭感觉，而需要学会根据数据来做决定。即便只是简单的市场数据或一些很基本的事实——例如整体市场销售额的统计、市场分析师的预测数据等——也可以让创业者避免武断，让决策变得有理有据。

言行品格，诚信无价（Good nature and trustworthy）

对所有营商人士来说，最宝贵的资产就是诚信。

“言行品格，诚信无价”，这对创业者来说尤其重要。试想，你既没有产品，也没有目标客户，你手里可能只有最终产品的样板，那么，你如何能吸引到你的第一个客户呢（不妨再看一遍“创业销售”和“贵人”两章）？是靠个人魅力吗？如果个人魅力是解决问题的好方法，那么个人魅力又是什么呢？

我们曾经向一位美国的人力资源学大师请教这个“魅力”的问题，他的回复非常简单，却让我们感到由衷佩服：“只需要对人友好！”可谓一语道破天机。对人友好，对所有人都友好，包括你的对手和敌人，正是锻炼修养的第一步，也是最重要的一步。这种个人魅力的彰显能得到什么样的回应呢？“你是一个很好的人。”只要你能得到这样一个反馈和评价，就证明你已经获得了最关键的信任，你可以在商场中无往而不利。

有的创业者因为资源所限，会对别人特别是对自己的员工苛刻。但创业者必须明白，公司在创立初期，往往是付不起高昂的薪资吸引人才的。而如果创业者人品好，别人会愿意为你效力。简单说，诚信其实就是领导力的来源之一。

根据我们对很多创业案例的深入了解，成功的创业者往往性格良善，诚实可靠，这并非是什么心灵鸡汤，而是真切的事实。其原因也很简单，所有人都愿意与值得信赖的人共事和做生意。如果创业者处心积虑去骗人，即使得到暂时的成功，也无法长久，甚至还有身陷囹圄的风险。

分清缓急，欲速不达（Honing on the right

speed of growth）

初创型公司因为生意太差而倒闭不足为奇，但因为生意太好或发展太快导致败亡是不是会让你感到意外？其实这样的例子之多远远超出你的想象，它们失败的原因就在于未能把握好最适合公司发展的扩张速度。“分清缓急，欲速不达”是一个关键。

以制造业为例，一家平日可以生产1000件时装的公司，忽然接到一张5000件时装的订单，这时候考验就来了。假如老板没有计算清楚公司的生产能力能否应付而贸然接单，那么在购买原材料和增聘人手时会大大增加成本，这其中的风险无疑被放大了很多，很容易导致资金周转问题。而如果不能准时交货，公司还会被索赔。这是致命的失误，甚至有可能导致公司倒闭。这种情形，就像一架设计时速为一倍音速的飞机，驾驶员非要飞出两倍音速的速度，最严重的后果便是飞机在空中解体。所以，对创业者来说，盲目追求急速成长并不一定是最好的，保持适合企业发展的速度才是王道。

坚持减压，自备良方（Insist on your own stress relief program）

创业者最重要的本钱是什么？资源、技术、投资人的信任？通通不是。创业者最大的本钱，就是他的身体。试想，没有好的身体，如何能应付繁杂的事务，做出正确的决断？

创业者是一类“高危人群”，通常压力都很大。这种压力来源于工作，以及与投资人、员工、家人的关系等。长时间承受着大量的压力，对人的身体和心理都会有不良的影响，引起一系列生理、心理、情绪和行为上的问题。对于这些问题，创业者需要“坚持减压，自备良方”，才能应付得来。

根据我们对众多创业实例的观察，每位成功的创业者都有自己的一套独创的减压方法，没有例外。有些会通过运动减压，例如打高尔夫球、爬山、游泳、骑自行车；有些人通过娱乐减压，例如看电视、打麻将、听音乐、读报等。这些都是可以的。弦如果一直绷得太紧，被拉断几乎是必然的。所以无论创业者工作如何繁忙，都要坚持定期减压。

有一位经营网吧的创业者，他坚持每星期看两部电影，通过看电影让自己慢下来，停下来，从工作中暂时逃离。他并不太在意电影的内容，即使在电影院中倦极而睡也无所谓，因为他的目的并不纯粹是为了娱乐。这也成为他保持充沛精力的秘诀之一。创业者需要坚持有规律的减压，有人会每

两天跑一次步，有人会每三天游一次泳。如果你发现自己没有减压方法，请加倍小心并及早想办法。

天下大乱，一睡置之（Just sleep it off）

初创型公司经常会发生各式各样的问题，有些问题也没有立即就能解决的良方。这个时候创业者应该怎么做呢？最好的办法就是处变不惊，时刻保持冷静，没什么大不了的，睡一觉什么都好了。美国著名小说《飘》的结尾，女主人公斯嘉丽说：“明天，又是新的一天了。”其实事情就是这么简单，睡一觉就好了——天下大乱，一睡置之。

我们曾经参观过一家国际知名的贸易公司。这家公司每年都会收购很多公司，每次收购案也很成功。后来和老板一起吃饭，我们在席间问他是根据什么条件来考虑收购的，他笑言主要是看负责人能不能睡。他举了个例子，如果某家公司资金濒临枯竭，没钱发工资，但负责人依然可以安睡，这便说明负责人抗压能力很高。这是我们所见过最有智慧的回答之一。

创业者最好能在任何时候都能入睡，这也是一种能力。舟车劳顿是创业者的常态，如在任何时刻都能入睡，便可及时补充体力和保持清醒。很多错误的商业决定，其实并不是出于愚蠢，而是因为——睡眠不足。这看起来似乎很可笑而且荒谬，但遗憾的是，很多时候这就是事实。

求贤若渴，俊彦常寻（Keep your eyes open on talent）

养成不断寻找人才的习惯，是创业情商中极为重要的一环。一个好的人才，给公司带来的推动力是巨大的。在创业阶段，创业者应该持续不断留意身边有什么合适的人才，并适时邀请他们加入。我们所熟知的“三顾茅庐”就是一个很好的例子。刘备三次到诸葛亮住处请他出山拜为军师，辅佐自己，这才是志在天下的雄主所为。对于人才，创业者应该像刘备一样——求贤若渴，俊彦常寻。

大公司有专门的人力资源管理部门负责招聘，但初创企业主要是从创业者的人际网络招募帮手，因此物色人才是创业者责无旁贷的重要工作。为了构建创业团队，创业者需要细心考虑每一个职位的招聘要求，寻找最适合该职位的人才。而在企业持续发展的过程中，创业者同样需要找到更多不同专长的人才辅佐，才能让事业不断发展。时时留意、不断寻找是创业者对于人才最正确的态度。

做你所想，做你所爱（Love what you do）

对创业者而言，“做你所想，做你所爱”是很重要的。

如果你对想要创业的领域并不感兴趣，即使你发现了其中的商机，这也并不是属于你的创业机会。原因很简单，因为一个人不可能长期花费大量心血去做自己并不喜欢的工作。如果每天对着一份自己毫无兴趣的工作十多个小时，你确信你能撑得下去？

只有热爱，才能全情投入。金融行业的创业者，他不一定要喜欢阅读财务报表及分析数字，但要由衷地喜欢金融；影视行业的创业者，他不一定要喜欢文字影音及内容制作，但要对此行业及其产品抱有浓厚兴趣——比如电影、电视剧等；从事信息科技的创业者，则要对软件程序的技术有足够的关注度，愿意跟随科技的发展步伐不断接触新科技——如现在很火爆的云计算及大数据。我们的朋友中有一位技术专才，他的技术在行业内属于拔尖水平，但他钟情于技术，并不喜欢做管理工作。后来，有一位老板表示愿意提供资本与他合伙开新的工厂，这原本是一个个人发展的好机会，但考虑到在经营工厂时需要负责管理大量人员，他最终拒绝了这个机会。我们认为，他的选择无疑是明智的。

谨慎花钱，切勿奢侈（Manage your cash, be lean and mean at all time）

“谨慎花钱，切勿奢侈”是创业者应有的财务态度。

有不少创业者，他们在创业初期可能会小心使用资金，但一旦获得了初步成功就胡乱花钱，比方说购买名贵汽车或手表奖励自己。创业者要避免这种随意消费的心态，因为在创业阶段，每一分钱都是公司的宝贵资源。压榨员工，自己却大吃大喝是一种极端错误的做法。创业者要以身作则，用钱得法，无论在公司层面还是个人层面都要理财有道，厉行节俭。公司文化往往是上行而下效，创业者的言行往往具有放大效应。假如老板凡事小心用钱，员工也会注重节俭；反过来老板如果铺张浪费，那么公司的浪费程度将比他所想象的更加严重。

人际网络，创业之宝（Networking hard）

创业者如果因为忙碌而放弃了与别人交际或社交，这其实是一个非常大的损失。无论多忙，创业者都需要不断拓展自己的“朋友圈”。人际网络可以

说是名副其实的“创业之宝”。

创业者最好能定时出席各类商会或社团活动，广交朋友。你的朋友可能来自政界、商界、教育界等，你的人际网络往往会为你提供机会，为你带来第一位客户、天使投资者、创投基金，会协助你的事业取得突破性发展。根据“六度人脉”理论，不管是显赫知名的企业家或是名扬国际的政治人物，平均只要通过六个人介绍，你就能认识他！所以懂得经营人脉的创业者，一般都能接触到他想认识的人，在事业发展方面也会更加顺利。

思想开放，灵活变通（Open minded and flexible）

“执着”是个两面派，坚持不懈向着某个方向努力值得鼓励，但执着于证明自己，不肯变通似乎就不那么美妙了。

有的创业者对自己的想法或技术过于自信，不肯去修改固有的商业模式，其结果便是被市场淘汰。创业者必须认识到，市场并非一成不变，商业模式同样如此。创业者需要有开放性的思维，愿意快速及持续修改商业模式以满足客户要求。举个简单的例子，经营餐饮业的公司，就需要应客户的需求修改菜品的口味。类似的例子不胜枚举，比如面对信息革命的各行各业——传统零售业的销售额下降，网上销售增加；印刷媒体式微，数字及社交媒体大行其道；银行的信用卡及支付卡生意逐渐分流，支付宝及微信支付吸纳了大量消费者的资金；传统行业经营者进行数字变革——这些都足以证明，创业者只要能够提出新的、适应市场需求的商业模式，便可以快速上位。

坚持不懈，勇于求助（Persevere, but be prepared to get help）

对创业者来说，“害羞”绝对不是一个好的品质。有些创业者耻于求助，只想依赖自己的努力去解决问题。他们害怕别人的眼光，害怕暴露自己的不足及困难。其实，这完全是庸人自扰。

在创业期间，创业者往往会遇到很多新的问题。可能只需打一个电话，问题便能迎刃而解，但如果创业者太过“害羞”，问题就可能悬而不决造成困扰。创业者需要坚持，同样也需要别人的帮助。铁杵磨成针是没错的，但也需要借用好的石头来磨。成功的创业者懂得培养谦虚的态度，他们同样也随时随地愿意寻求帮助。

当断则断，适时离场（Quit when time comes）

创业者需要全情投入，但却不可以过度痴迷或是执着于一念。时机来到时，离场是正确的选择，特别是发现生意已经无法做下去时，一定要果断，不能留恋。很多成功的企业家，就是将已有的公司售出套现，再成功地经营其他生意。比如维珍集团老板理查德·布兰森爵士，成功将维珍电影卖给UGC Cinemas，从中获利并投入到其他的创业事业中。很多时候，当事业达到顶峰时，反而会卖不出去，因为接手价格太高，别人已经无利可图。所以，时机合适的时候，“当卖即卖”，不要犹豫。

当生意无法经营下去的时候，无论你付出了多少心血，也需要放手。因为创业失败并不可怕，明知已经成功无望却一味固守才可怕。失败了完全可以重来，而毫无原则的坚守只会失去更多的机会——你需要对工作充满热情，但不可以跟生意谈恋爱。

生活规律，健康无价（Retain a healthy lifestyle）

创业并不是人生的一切，创业者需要明白这一点。人生由很多部分组成，就好比一个人手上有好些球，有些是塑料球，有些是玻璃球。塑料球掉下，可以再捡回来，但是玻璃球碎了就什么都没有了。什么是玻璃球呢？个人的健康、诚信及家庭关系就像玻璃球，一旦打破了很可能无法修补。健康的身体、和睦的家庭才是真正的无价宝！

将工作视为生命的一切而将所有其他事情放弃是不对的。人生不是只有一个机会，创业者尤其要懂得什么事情需要坚守，什么事情可以放弃。在生活与工作中取得平衡，才能真正享受创业的乐趣，而不会将人生的各部分本末倒置。

销售能力，创业之本（Selling is all encompassing）

正如我们在第三章所强调的那样，销售是创业者的核心能力之一。不懂销售的人很难成为成功的创业者。有时候，由于工作繁忙，创业者的注意力容易被其他工作占据，从而忘记销售的重要性。所以我们需要时刻强调的就是“销售能力，创业之本”。

在广义的层面上，销售其实贯穿在几乎所有的创业活动及过程之中。当创业者有了机会，他便要着手设计商业模式，寻找细分市场及第一个客户，对产品及服务定价，最后便是通过销售测试其商业模式是否可行。这其中所有事都与销售相关联，只有在销售工作上亲力亲为，才可以更快听到别人的意见反馈，持续修正商业模式。因此，改善自己的销售能力，对创业成功至关重要。创业者可以通过参与不同的创业培训中心举办的销售培训课程，以及与其他创业者交流来学习创业销售。

选人用人，宁缺毋滥（Take great care in hiring）

对初创公司而言，最缺的很可能不是资金，而是人才。但创业者在对待人才时，必须做到“选人用人，宁缺毋滥”。这和我们之前所说的“求贤若渴，俊彦常寻”实际上是一脉相承、并行不悖的。

很多时候，创业者可能在没有想清楚要聘请什么人的情况下便通过网站或猎头进行招募，这其实并不明智。在创业初期，选人用人是十分重要的，如果选错人，有可能会对初创公司带来灾难性后果。因此，公司每次在决定聘用员工时，都要十分小心。如果真的找不到合适的人，创业者甚至应放弃这一门生意。招聘人才是值得创业者花费时间的事情，亲自面试每一位候选人是正确的做法。在招聘某一职位时，创业者必须对这个职位有深刻的认识和了解，否则很难找到合适该职位的理想人选。另外，建议在正式入职前，员工都先经过试用期。在招聘时，你应该寻找与公司的文化价值观相契合的人才。如果一个人已经显然不适合再待在公司，那么这种状况以后也很难会改变，果断解雇一定会胜过犹豫不决。

经营谋略，尽在定价（Understand pricing）

许多初创公司只是看看成本结构，就决定了定价策略。但其实，成本只是定价策略的一个小环节，因为顾客的想法永远都比成本重要一百倍！正如我们在第四章中所说的那样，定价绝对不是简单的“成本 + 利润”，而是一门大学问。

定价策略是创业者和客户进行交流最直接的方式，定价本身就反映一切——它代表你的个人及你的公司，它同时反映产品的价值。因此，定价是不可以出错的，它会影响到你与客户的关系。一瓶从外国进口的矿泉水，价格可能是本地矿泉水的几倍，因为顾客认为它的质量更好。聪明的创业者即使卖同样的产品，也可以利用“锚定法”“诱饵法”定价让顾客多掏钱，而运用“差别定价法”，则既可以让经济宽裕的顾客多付钱，同时也能满足

那些较为拮据的顾客。创业者要懂得如何正确定价，并灵活运用定价策略，才能拓展业务，提高收入。

愿景培育，与人共享（Visions and visionary）

在我们看来，成功的创业者必定是对事业发展抱有愿景与期望的。他们大多博学多闻，喜欢阅读及旅行，对新知识感兴趣，对任何事情都会有个人见解，关键的一点是他们对未来抱有渴望。香港的成功企业家李嘉诚，没有一天不看书，文、史、哲、科技、经济方面的书都读。李嘉诚还有一套独创的读书方法，即每个季度读一个专题。李嘉诚也喜欢旅游，近年他经常去以色列，也有投资当地的高科技公司。根据我们的观察，不仅仅是这些“大腕”，很多并不知名的成功创业者也同样具备这一特点。

由于对未来怀有愿景，李嘉诚的事业由轻工业转型房地产，后来又发展成包括运输、批发零售、电信业务的综合企业，并且由一家香港公司变成一个跨国企业。李嘉诚见多识广，明白世情，这帮助他每每能够看到未来的发展机会，将业务一步步拓展。

为什么没有愿景的创业者很难成功？因为创业者必须告诉合作伙伴及投资者自己生意的前景是什么。他需要将整个生意勾画成一幅蓝图，让其他人同样看见自己所看到的景物。有些人以为创业者的目的只是赚钱，但赚钱只是创业的副产品，那些想赚钱的人不见得就能赚到钱。因为做生意是可能会蚀本的，而那些怕亏钱的人往往做不成生意。而能够驱使创业者努力工作的动力往往就是他的愿景。比尔·盖茨的愿景是让每一台个人计算机都使用Windows操作系统，他将这个愿景分享给全公司的员工，最后让微软公司成为信息科技时代最具影响力的公司之一。

关键数据，自我把握（Watch your own vital metrics）

中国知名品牌“老干妈”的创始人陶碧华几乎没有上过学，那她是如何管理一家年营业额超过5亿美元的大企业的呢？答案是她拥有很强的关键数据把控能力，并自创了一套“数据系统”。陶碧华的记忆力和心算能力惊人。虽然她并不懂财务知识，但她听上一两遍就能记住账目，然后心算出财务进出的总账，立刻就能知道数据是不是有问题。

任何创业者都需要处理公司的财务数据。和陶碧华一样，通常有经验的创业者都会自创一套“精算术”，将最关键的财务数据，例如公司的销售额、损益表、现金流等都放到自己的一套“仪表盘”上，天天浏览。例如史蒂夫·

乔布斯的“仪表盘”上可能是每天卖出的苹果手机数量及苹果股价，地产发展商的“仪表盘”上可能是每天卖出的物业数字及总销售额。这些“仪表盘”上的数字外人是看不明白的，但对创业者而言却至关重要。每位成功的创业者都会拥有成功的数字指标，他做决定的时候除了要观察外围的情况，更需要检视公司内部的数据。这对于创业者建立战略思维及领导力是非常重要的。

个人优势，善于运用（X factors）

在第一章里，我们谈到成功的创业者往往拥有别人所没有的X因素。这些X因素可以是创业者本人从事的行业、个人嗜好、家庭背景、人际网络、居住环境等。创业机会很多时候是“远在天边，近在眼前”，但问题就在于创业者有没有注意到这个机会。经营家族生意的创业者更容易成功，因为他们自小便熟习商业运作，人际关系也比较好。

每个人都是独一无二的，创业者要认识到自己独特的个人因素或优势。德鲁克提出自我管理需要着眼三个看似简单但实际上鲜为人知的要点：每个人的长处，工作方式，价值观。一个人要有所作为，只能发挥自己的长处，勉强从事自己不太擅长的工作显然难以取得成就。每一个人的工作方式也是独一无二的，这也要求创业者采取自己最擅长的工作方式。在建立商业组织及企业文化时，价值观会影响你的决策原则。要实现良好的自我管理，创业者必须了解自己的价值观是什么。只有当创业者明白自己究竟身处何处，才能获得成功。

创业明灯，师友必备（You must have a mentor）

创业很多时候是一条孤单的路，因此你的身边需要有一班懂得做生意的“导师”。今天，白手起家远比过去困难。信息流通更加迅捷，社会环境也更加复杂多变，创业者若孤身上路，很容易会满身是伤。

现在，社会上有很多“营商友导”的计划，通过师友辅导形式，由经验丰富的业界翘楚及专家向创业者提供“一对一”的营商指导，帮助新进中小企业打好基础，拓宽视野和人际网络，提升竞争力。创业者可以寻找不同领域的专家成为导师，例如商业、金融、法律、财务及信息科技等领域的专家，遇到难题时请教他们。英文的Mentor可翻译为“导师”，但我们觉得“师父”一词可更好地表达其意思，我们的意见是：你如果没有适合的创业“师父”，请不要创业！

高低逆顺，创业必然（Zig-zag path）

创业之路绝不会一帆风顺。创业与普通的工作不一样。身处职场的人可以有清晰的晋升途径，只要表现良好，每隔一段时间便会升职加薪。但是创业之路却是崎岖不平，随时都会大起大落，初创公司随时要面对倒闭危机，也随时有机会获得大的订单。对此，创业者要有心理准备。

创办大疆无人机的汪滔在杭州读完高中后，考入华东师范大学电子系，大三时退学，转到香港科技大学。他把遥控直升机的飞行控制系统作为毕业设计的题目。香港科技大学给汪滔1.8万港元作为研究启动经费，不过，汪滔毕业设计展示时没能成功。之后，他继续夜以继日地改进“失败品”，几个月后终于成功。他带着成果参加珠海航展时，接到了来自企业的订单。

大疆创立初期，汪滔致力于解决无人机稳定性、清晰度与传输距离三个问题。在创业的第一年，大疆完全没有盈利，但汪滔还是心无旁骛地埋头研发，自己不满意就不卖，终于赢得了客户的信任。2015年，大疆销售收入约10亿美元，年销售数十万架无人机，其消费级无人机的全球市场占有率为70%，公司员工多达5000人。这对我们是个很好的启示。创业者必须保持开放心态，接受各种高低逆顺的处境，坚持克服每个难关。

结语：自我修炼，永无止境

中国人自古以来非常重视自我管理，讲究自律，有“慎独”的说法。对创业者来说，自我管理也具有非常重要的意义。

创业者是创业的核心人物，他的一举一动对创业都将产生不小的影响。创业者的自我管理能力是创业情商的重要组成。良好的自我管理能驱使创业者不断进益，增加成功创业的机会。

有人说，创业即修行。从自我管理的角度来看，的确如此。长路漫漫，其修远兮。人人都想成为富于远见、智慧与行动力的创业者，但这个过程不可能一蹴而就。只有不断在实践中磨砺自己，才能为自己和自己的事业赢得一个更好的未来。

本章要点

在这一章中，我们用26个箴言式的短句总结了创业者自我管理的精髓。这是从创业实例中提炼的创业智慧，它与当下创业者所面临的实

际情况十分贴合，是一套极为实用的自我管理指南。

（1）自我管理的26条不仅是上千创业者智慧浓缩的精华，同样也是探究创业的好方法。

（2）创业者自我管理的重点就在于对自身创业情商的管理。

（3）对于这26句箴言，需要熟记、领悟并付诸行动。

（4）26句箴言可以即学即用，但同样需要通过长期运用不断进行提升，甚至用一生的时间来丰富它，让它为创业者自身和企业的发展发挥更大的作用。

第七章
创业团队管理

用众人之力，则无不胜也。

——《淮南子》

管理团队的能力是创业情商的重要一环。创业者需要懂得“无伙伴，不创业”的道理，明白团队是成功的基础。如何寻找“好人”，如何组建一个优秀的团队，如何提升自我，达致卓越领导力，这些都是创业者在团队管理方面面对的现实问题，需要认真研读和深入了解。

中国历史上很多伟大的君王——比如刘邦、李世民和朱元璋——都有杰出的幕僚团队，他们麾下可以称得上是猛将如云，谋臣如雨。他们之所以成功，其团队方面的原因不仅仅在于团队本身的强大，更在于他们自身的团队管理和领导能力。

当代的创业者同样也面临着建立和管理团队的问题，团队的好坏关系到创业的成败。如果没有执行力强的团队，哪怕企业拥有非常好的商业模式，也很可能面临失败的危局。

事实上，良好的团队管理能力是创业情商不可或缺的一部分。创业者好比是一位船长，如果不能让自己的核心骨干各司其职，那这艘船能否闯过初期的险风恶浪就将打上一个大大的问号。

从我们对手中上千个案例的观察和分析来看，初创企业失败主要有两大原因：第一是营运资金耗尽，第二便是选才不当。如果初创企业聘用了不合适的人选，很可能会“一着不慎，满盘皆输”。在已经成熟的大企业，即使公司请错人，也可以很快换掉。初创企业由于人手少，每一名员工都相当重要，选错的代价将会很大，即使是更换人选，造成的损失也可能已经无法挽回。

所以，对于创业者来说，团队管理算得上是一个真正的挑战。例如，技术

出身的创业者可能不太善于处理人际关系，对于团队的管理也可能会总是觉得心有余而力不足。其实，很多事情只要把握住关键的要点，问题都会迎刃而解。而创业者首先要做的，就是成为一位优秀的团队领导者。

如何成就你的卓越领导力

我们对已经掌握的大量创业实例进行了分析，发现大多数成功创业者的团队领导能力与领导力帐篷模型（leadership tent model）契合度很高。我们认为，这一能力模型非常适用于当今的中国创业者。

领导力帐篷模型是由领导力发展机构Zenger Folkman的两位创始人杰克·曾格和约瑟夫·福克曼历经十余年时间，对全球25万名企业员工和他们的25 000位“领导”进行研究之后提出来的一套实用性很强的领导力模型。

曾格和福克曼总结出卓越领导者应具备的16项素质，包括：诚信正直、有效沟通、战略思维、激励团队、问题分析与解决、团队合作、创新、积极主动、发展他人、结果导向、专业技能、设立挑战性目标、驱动变革、外部视野、发展自我、建立关系。之后他们将这些领导力素质再归纳成五个维度，这就是帐篷模型的五根支柱。

这个模型设想了一个五根支柱的帐篷，包含一根中心支柱和四根周边的支柱，帐篷空间的大小代表了领导者的领导力有效性的高低。如果只有一根或两根支柱，整个帐篷撑起的空间就非常有限。显然，支柱越多、越高，撑起的帐篷空间越大，而这五根支柱中，中心支柱无疑最为重要。这五根支柱也为创业者指明了修炼领导力的五个方向。

第一根支柱——中心支柱：诚实正直的品德修养（Characters）

对于同时接受东方和西方教育的人来说，常常可以发现东西方智慧一些有趣的“巧合”。比如中国人讲究“谦谦君子，温润如玉”，认为君子的道德修养与品格应像玉石一样，平时待人和煦，举止从容。这种千年以来对于“士大夫”阶层的要求，与西方管理思想中“领导力”的来源并无二致。

诚实正直的品德修养成为一个人领导力最大的“支柱”，这看上去有些不可思议，和我们印象中领导者的所谓“强势”“强硬”等个性似乎有所背离。其实，这种认知来自对领导力的误解。

领导力并非“驱使和命令他人的能力”，而是“影响和领导他人的能力”。领导者强硬的管理方式并非能成为其领导力的佐证，恰恰相反，这种所谓

的“领导力”靠的是行政职权，反而反映出其“领导力”的孱弱与低下。

从根本上说，领导力并非是通过上对下的行政命令来体现，而是通过人对人的影响来体现的。一个人通过影响别人去完成一件事情，达到一个目标，让团队的人卓有成效，这才能彰显出真正的领导力。企业内的任何一个人，不管其行政职位的高低，都是可以拥有领导力的。

这种对他人的“影响”是通过什么来体现呢？这种影响主要与“人”有关，而与“行政层级”几乎没什么关联。这种影响是基于“情感连接”（emotional connection）的，成就非凡领导力的关键，就在于建立有效的情感连接，使团队的其他人变得更高效、更富有斗志。在我们的案例中有一位创业者，她曾经历过经营困难的局面，连工资都难以发出，最终她将自己的房子抵押，借钱发工资，所有员工无不感念。由此公司上下一心，终于渡过难关。这正是由“情感连接”展现出卓越领导力的典型例证。

理解了领导力的本质与基础，就不会觉得诚实正直这样的品德修养成为一个人领导力最大的“支柱”有什么奇怪了。对领导力的双重误解——只有领导者才需要和拥有领导力，只有上对下式的行政命令才是领导力的体现——构成了很多人对于领导力的认知基础。对创业者而言，尤其需要重构对领导力的正确认知，因为这种真正的领导力才是团队成功最重要的基础之一。

作为中心支柱，个人品质在决定一个人领导力强弱方面起到的作用是决定性的。为什么诚实正直的个人品质会如此重要？诚实意味着待人坦诚，正直意味着团队内的公平，这难道不正是构建一个优质团队的根基吗？越坦诚，越是一位好的领导者，这一点几乎在任何企业都没有例外。作为团队的领导者，创业者应该敞开心扉，越能让人看到其内心，他就越会被认为是优秀的领导者。所谓“真诚管理”，就是卓越领导力的体现。

有位美国朋友，和我们相熟已久。他39岁就成为美国上市公司的CEO，是一位颇具人格魅力和领导能力的成功人士。一次在和他喝咖啡闲谈时，我们曾经问他，你认为究竟是什么让你如此成功？他思索良久，才说出一个单词：integrity（正直，诚实）。他说，他可能什么都没有，但有一点他可以确认起到了最重要的作用——那就是坦诚正直的个人品质。

这个答案，与我们所说的刚好不谋而合。

第二根支柱：个人能力的运用（Personal Capability）

领导力帐篷的第二根支柱是个人能力的运用，其中最紧要的是利用和发展你的强项，而不要试图去运用和加强你的弱项——除非你的弱项是“致命

的”，否则不要轻易尝试去纠正、弥补或是通过漫长的学习和锻炼来进行提升。

所谓强项，就是你的特长和优势。“人无完人，金无足赤。”我们必须明白，这个世界上并不存在全能的“超人”领导者。坦率面对这一点非常重要——无论你的能力有多强，也不会什么都懂，无所不能。

创业者作为一个团队的领导者，当然会有一项或是两项很在行，比如市场洞察力或是技术。对此，我们的忠告是：请发挥和加强你的强项，但切记不要尝试去“发挥”你的弱项或试图“加强”你的弱项。从效率上来说，这一点很容易理解。把专业的事情交给专业的人去做，效率显然是最高的，不专业的人尝试去做专业的事，不仅费时费力，而且效果很可能不太好。

但现实中，试图在自己不擅长的领域直接“干预”的情形却并不少见。凡事掌握关键是很好的，但并不需要事必躬亲。相信你的团队，依靠你的团队，你会发现不仅能轻松很多，而且效率要高得多。视自己为“超人”不仅荒谬和不切实际，而且会损害你的事业。创业者真正需要的是带领团队的“领导力”，而并非大包大揽、无所不能的“超能力”。

发挥自身强项通常都是自然而然的事情。如果你不是一位好厨师，请记住不要越俎代庖——你可以对最终的菜式提出要求，但并不需要亲手去做。

第三根支柱：关注结果（Focus on Results）

领导力帐篷的第三根支柱是“关注结果”。创业者要让整个团队树立起一个观念：每时每刻都需要注重结果。

通常情况下，结果并非是指一个项目或是一件事情的“最后成果”，而是体现在日常工作的每一次“交付”中。比如，技术人员需要在第二天为市场人员提供产品参数，这就是真正需要关注的结果。

事实上，在这一点上，“交付”（deliverable）要比“结果”（result）的表述更准确。创业者必须非常注重每一次工作流程当中的所有交付，并把这种观念贯穿到初创企业和团队的管理之中。“执行至上，交付为重”是自我管理26式中的重要准则，把这一点作为对团队成员的要求也是很恰当的。

对于创业者来说，真正的结果——比如完成多少销量，或是得到多高的客户满意度——其实是不太好预测和把握的，但是“做好每一件事”是可控的。把你计划列表中的每一件事都做好、做到位，这就是领导力在推动团队执行方面真正的体现和作用所在。

第四根支柱：人际交往技巧（Interpersonal Skills）

领导力帐篷的第四根支柱是“人际交往技巧”，注重沟通与建立信任是成就优秀团队领导者必不可少的一环。

我们不妨试想一下，你是否能跟你的竞争对手有一个良好的交流？你有没有听过“我们是行业内的竞争对手，但私下还是不错的朋友”这样的话？这一点似乎不太容易做到，但这就是你的人际交往技巧，是你需要建立的重要创业情商之一。

人与人交往的手段和方法，其实有一个非常简单的秘诀。优秀的领导者在面对团队成员的建议或意见时，会认真聆听，即使他并不同意，也会和建言者说声“谢谢”，肯定对方的这种做法。

这就是人际交往技巧最重要的一点。要怎样才能成为一个好的领导者？学会聆听，你就至少成功了一半，事情就是这么简单。作为团队的一员，他如果认为他讲的任何事情领导者都不听，那么他肯定什么都不会讲。反过来，如果团队的成员认为他的领导很好，任何意见都能认真听下去，而且给出回应，他显然更乐意为团队贡献出更大力量。这才是领导力产生的源头，这样的领导者才会真正深得人心。

对于创业者而言，学会这一点尤其重要。有意识地提升自己的人际交往技巧，学会倾听和换位思考，成为一位能真正影响他人的优秀领导者。只有这样，公司所需的人才才会心甘情愿和老板一起打天下。

第五根支柱：领导变革（Leading Organizational Change）

领导力帐篷的第五根支柱是“领导变革”。

如果我们已经拥有上面四根支柱，那么，恭喜你已经成为一个优秀的领导者。然而，要成为一名卓越的领导者，则必须掌握“领导变革”。

对企业来说，社会环境、经济环境的变化会对企业产生重大影响，尤其在今天这个不断变化的时代。相比其他的企业，初创企业更需要适应变化来获得生存空间，而这其中起到决定性作用的就是创业者的领导变革能力。

扮演好领导改革的角色，关键并不在于第一个提出并积极主导变革，而在于做好团队中的“媒介”工作。如果创业者想要“领导变革”，就必须成为一只传花授粉的“小蜜蜂”，运用各种可能的方式和团队成员持续沟通新的愿景和战略，从而促使创新和变革发生。

当然，领导变革并非用简单的几句话就能全部说清楚，它涉及整个团队和企业的全套管理流程。从设立愿景、逐步改进、组织结构变化到促进变革深入，最终将变革的“基因”嵌入团队或企业的血脉之中，这是一个长期的、需要不懈努力并奉献大量心血的过程，也是成就卓越领导力的必由之路。

卓越领导力的五个“自我修炼”方向，同时也是创业者进行团队管理的方向。我们不妨回到最开始的问题：我们为什么需要一个团队？

为什么我们需要一个团队

对于为什么需要团队这个问题，很多人也许会说，创业太复杂，我一个人干不来，所以我才需要一个团队。不幸的是，这种说法和对于团队的认知是完全错误的。

创业团队存在的意义，并非只是分担一个人难以独自完成的工作那么简单。这是因为，在很大程度上，创业的意义就在于建立和管理一个团队。换言之，你的核心团队，可以说就是你的创业本身。

团队的建立和管理是贯穿在整个创业过程当中的，而并非是找几个人，分配几项工作，然后去追踪他们的工作结果那么简单。可以说，团队管理是一项系统工程，只有用心经营，才能创造出真正的价值。

诚然，相比起个人，团队可以达到优势互补和能力最大化的效果，没有团队的辅助，创业者在面对激烈的市场竞争时势必势单力孤，难以支撑起企业的发展。但我们并不能只以这样的角度去理解团队存在的意义，我们应该把团队和团队管理置于一个更高的、战略级的高度来对待。

在《三国演义》中，我们不能想象如果没有关羽、张飞、诸葛亮，刘备如何能够单枪匹马创立基业。然而，同时我们也应该认真思考一下，刘备是怎么建立、管理和对待这样一个团队的？

毫无疑问，对于参与桃园结义的关、张二人，及至后来的诸葛亮、赵云，刘备是以一种极其重视甚至视为手足的态度对待他们。这里面当然会有个人感情的因素，但如果没有对团队的苦心经营，刘备如何能够成功建立蜀汉王朝？

从这个角度上来说，如果刘备是一位“创业者”，那么他对于这个团队——桃园三杰和诸葛武侯，包括赵云在内——的经营基本上也就构成了他“创业”的全部。这才是“为什么需要一个团队”的真正答案。

团队建立和管理的要义，就在于人与人之间的互动与影响。我们前文所说的所谓品德修养、个人能力、结果导向、人际交往和领导变革都与这一点息息相关。我们不妨认真回想一下，这不也正是《三国演义》的精要和魅力所在吗？看《三国演义》，不谙世事的孩童看的是骑马打仗，打来打去很热闹，而作为思维成熟的成年人，早该透过这些表象看到“人”这个本质因素了。

作为公司的发起人，创业者将自动“升格”成为领导者，因此深刻理解“为什么需要一个团队”是非常重要的，这直接决定了他会以何种方式来组建、管理和发展他的团队。对于创业者来说，他需要发挥影响力，鼓励团队成员一起工作，达到共同目标。

我们不妨想象一下，如果公司已经招聘了一班人一同工作，是不是就等于公司已经拥有了一个团队呢？答案是否定的。一班能够将各自事情做好的人，并不会自动变成一个团队。这牵涉另一个重要的问题，究竟团队（team）和小组（group）有什么区别？

我们“创业”，“业”是指生意，创业自然是去做生意。很多创业者往往会把注意力放在这个“业”、这盘生意上面。但是，我们需要特别注意，这个“业”，其实是一个“结果”。如何才能达成这个“结果”呢？就是通过人来建立团队，通过团队来做成这个生意。

团队对于企业和企业文化的传承也有着极为重要的意义。中国改革开放的成就在世界上是有目共睹的，同时也产出了一批成功的创业者，尤其早年在广东、深圳、香港等地打拼的众多“老板”们。这些老板搭上国家大发展的顺风车，成为很多领域的先行者，他们在市场尚不成熟的情况下通过个人而非团队的努力积累了不少财富。但过去几年，我们经常发现一个情况，可以通过他们中部分人的一句话来表述：“经过20多年在事业上的努力，现在除了钱我什么都没有，对企业的未来没什么办法可想的时候，也只能是我退休之时。”当我们仔细研究后发现，他们所指的是，财富有了，社会地位有了，但稳定成熟的核心团队却还是没有建立起来，因此企业的传承也面临重大挑战，他们对企业的未来感到迷茫。这就好比一个王朝只有一个勤勉有为的天子，没有辅佐得力的朝臣，天子一去，王朝便无人支撑，只能接受顷刻间崩坍的命运。

正如我们在“如何理解团队”这个问题上所说的，很多人会认为“找人做事”就是组建团队，这显然是一个莫大的误解。找几个人帮你做事，每月发工资，这个并不能叫作“团队”，这只是一个“小组”。而将这班人变成一个能够彼此协作的团队，是创业者责无旁贷的工作。在这一过程中，创业者必须充分发挥其领导力，即我们所说的品德修养、交往能力、关注结果等。

在创业者自我管理的26条箴言中有一条是“愿景培育，与人共享”，成功的创业者必须告诉团队成员公司的前景是什么，未来在哪里，让公司上下分享同样的愿景，大家才能一同向目标前进。这样，你的小组才会慢慢成为一个团队。《孙子兵法》里有句话“上下同欲者胜”，说的正是这个道理。

了解为什么需要团队、团队的本质和它与小组的区别，对于我们创立团队是非常重要的。而在建立一个创业团队时，创业者首先就会遇到两个问题：一是需要找什么样的人，二是怎样才能找到这样的人。

如何找到你的“好人”

创业者需要知道，在招人这个方面，创业招聘和企业招聘是有很大不同的。企业招聘招的是“螺丝钉”，是你的兵和将；而创业招聘招的是“骨干”，是你的股肱之臣。企业招聘如果没有找到合适的人并不会造成伤筋动骨的损失，企业完全可以虚位以待；而创业招聘如果没有找到合适的人，我们的忠告是，最好暂时先不要创业——因为一两个人而暂时放弃创业，看上去似乎有些夸张，但其实，这么做才是明途正道。

我们把创业招聘和企业招聘的区别罗列如下，供读者参考（见表7–1）。

表7–1 创业招聘与企业招聘的区别

创业招聘	企业招聘
目的是构建团队	目的是填补职位空缺
主要是经由创业者的人际网络介绍人才	主要是经由刊登求职广告吸引人才
是一个持续的人才管理过程	是单一事件
需要创业者亲自挑选和面试，并由创业团队集体商议和决定	是由人力资源部门统筹招聘流程，由部门主管面试并决定
招聘对象的价值观需要和创业者相似	招聘对象的价值观可以和老板不相同
包括每一职级人才的挑选，需要充分考虑团队互补配搭	按照不同部门的职位空缺及技能要求进行人才配对
初创公司资源有限，招错人会浪费公司的资源和时间，甚至招致失败	大企业资源充裕，即使聘请错误，也较易换人，伤害较低
初创公司物色人才一般是一个员工接一个员工进行招聘	大企业有完善的招聘、考核、升迁及任免制度，可同时招聘多人

对创业者来说，要找的是“好人”，也就是有心人。初创企业并不能提供稳定的收入来源，而且要付出极大的心力，如果不是志同道合的“好人”“有心人”，很难做到同甘共苦。

因此，“宁缺毋滥”是组建团队的第一要义。在公司成立初期，创业者往往忙于招聘人员，建立属于自己的创业团队。在建立创业团队的过程中，初创企业所做的并不只是寻找合适的人才，同时也在建立公司的企业文化。

另外，持续性地招募人才也是创业者需要特别关注的重点。“问渠那得清如许，为有源头活水来。”源头活水是企业保持旺盛活力的基础，如果创业者有心要将企业做大做强，就必须秉持持续招募人才的理念。

在我们的案例中，因为创业团队的问题而失败的并不鲜见，而成功者在团队管理方面一般都有自己的一套心得。我们从他们的经验教训中总结出组建团队的七点要诀，这些经过实战考验，对于后来者而言弥足珍贵。

第一次招聘是重中之重

对于初创企业来说，第一次招聘是极为重要的。

因为首次招聘的一般都是最核心的成员，所以招聘决定是十分重要的，创业者不能仓促之间就做出决定，更不能因为担心耽误时间和金钱而随便招人。在一些情况下，如果公司找不到合适的人选，我们甚至建议先不要开业。比如创业者想开一家餐厅，却请不到合适的大厨，这种情况就不应开业，因为大厨是决定餐厅生意成败最关键的因素之一。

明白为什么优秀人才愿意为你工作

吸引好的人才心甘情愿地为自己工作，你凭的是什么？这个问题需要创业者自己仔细想清楚。

有些创业者觉得只要自己能提出宏伟的愿景，便能吸引到认同这愿景的人才加盟，这未免有些想当然了。“志同道合”固然很好，但想要找一个和你想法一致的人无异于大海捞针。更何况，这些愿景是你自己想出来的，你如何用一个充满了很多不确定因素的想法去寻求别人的认同呢？

显然，用愿景来团结他人并不可靠。事实上，别人为你工作，更多的是因为你这个人。在创业者自我管理26式中，有一条是“言行品格，诚信无价”。我们通过观察发现，成功的创业者通常都是诚实可靠、富有人格魅力的，其中还有部分创业者是行业内的专家，声望卓著。即使初创企业付不起高昂的薪水，创业者本人也有足够的个人魅力吸引人才为公司的未来打拼。而所谓的魅力也是由“诚实可靠”而来的，这也是领导力的重要表现和源泉之一。

有些人认为创业需要懂得一些见不得光的“技巧”，甚至要懂得坑蒙拐骗才能赚到钱。这种想法不仅毫无根据，而且是非常有害的。一般来说，很少有人愿意为一个“其身不正”的创业者打工。如果他能对别人用一些“手段”，难保他就不会把这些手段用在员工身上，这样的人很难取信于人。

人品好的创业者一般都容易赢得他人的信任，在吸引人才方面具备优势。而且根据我们的观察，创业者如果为人诚恳正派，人才加入企业后的忠诚度和工作动力都比较高。很多小企业正是凭借稳定而士气高昂的团队一次次渡过难关，直至成长壮大。

招聘拥有不同能力而价值取向相同的人

《周易·系辞上》中说：“物以类聚，人以群分。”这个道理同样适用于初创企业。创业者是什么样的人，便会吸引什么样的人为他工作——君子会感召君子在一起，而小人则会感召小人在一起。

一个人的能力（competency）、才智（intelligence）与价值取向

（aptitude），是创业者在决定是否聘用时需要考虑的三大因素。候选人的能力往往能从简历中的工作成果及面谈中得到初步答案，才智可以从学历中大致了解，而最容易被忽略的则是价值取向。一个人的价值取向对其为人处世影响很大，不好的价值取向往往是导致创业团队不和的主因。在这一方面，创业者要更加小心谨慎，避免心急招错人。

创业者可以吸引和自己类似的人为企业工作，懂得这一点会让你在寻找人才的时候事半功倍。创业者想吸引什么样的人才加入创业团队，最好的方法便是让自己看上去和他们一样。比如，想要招聘行业专家，创业者最好能够比较深入地了解相关行业。共同话题越多越深入，招聘相关人才就越容易。

对于成熟的大企业而言，因为内部人数众多，员工拥有不同的价值观也很正常，在招聘时一般并不会在这方面有所要求。但初创企业在招聘人才时，一定要招聘拥有同一价值观的人，而且他们应该各有所长，这样才能充分发挥团队的力量。

各有所长对于创业团队来说非常重要。创业团队中需要很多不同能力的人才，比如富有远见、善于谋划的规划专才，执行力很强的销售人员，对数字敏感的财务会计专业人士，策划能力出众的市场营销专家，或是冷静沉稳的技术人才，以及细心尽责的行政专才，等等。优势互补，各展所长，才能获得最理想的效果。如果企业很小，一时间难以容纳这么多人才，可以适当聘用复合型人才。

招聘是一个持续的过程，而不是一件单一的事情

在大企业，招聘人员只是一件例行的“公事”——出现职位空缺时，公司就会启动招聘程序。而在初创企业，人才招聘是一个持续的过程，是人才管理的核心。“求贤若渴，俊彦常寻”是创业情商的重要表现。一个优秀的创业者会持续不断留意身边有什么合适的人才，并邀请他们加入。如果你自认为是一个好的创业者，这是一个值得你培养且必须要培养的好习惯。创业者只有持之以恒地去物色人才，才能保持企业的可持续发展。

必要的时候，创业者可以建立人才库，如果有优秀的人才因为种种原因未能成功合作，那么可以将其列入人才库中，等时机成熟时再进行邀请。

人才往往由可信赖的顾问及你的人际网络推介

招聘渠道方面，初创企业的招聘往往不同于成熟企业的招聘。成熟公司在进行招聘时，一般会在人才招聘网站发布分类招聘广告。但对初创企业来

说，从创业者的人际网络进行招聘，或是由相熟的顾问专家进行推荐是一个不错的渠道。创业者对于团队成员应该有足够的了解，包括他的专业、个性、合作能力及是否愿意全身心投入等。如果仅凭一份履历表去了解人才，对选择创业团队成员而言是远远不够的。

在成熟的企业里，人力资源部是专门的职能部门，招聘工作是由人力资源部门统筹，由部门主管面试和决定是否录用。但在初创企业，人才招聘并不是哪一个职能部门的工作和责任，创业者必须亲自上阵。每一名人才的招聘都需要创业者仔细考虑，即使是招聘一名前台接待员，也需要慎重。因为他们都是初创企业的核心团队成员，随着企业的发展，这些人势必会成为未来公司各个部门的核心骨干，对于维系公司的长远发展至关重要。因此，不夸张地说，对每一个主要成员都需要像选择结婚对象那样进行全面了解，找到真正合拍的“真命天子”或“真命天女”，不可以草率为之。

从团队整体的角度考虑招聘

在基本团队已经成型之后，再招聘人员时就需要慎重考虑一些问题，比如新人能否顺利融入团队，是否能和团队其他成员合作无间，等等。

在这个时候，创业者不宜独自做出聘用决定，最好是从整个团队的角度考虑，甚至邀请创业团队集体商议并决定。因为即使那位新人非常优秀，他也未必能真正成为团队的一分子。如果因为招募新人而影响到了整个团队，那可以说是得不偿失。另外，集体决议后才招聘新人，也降低了团队日后因内部不合拍而发生冲突的风险。

不要害怕必要的改变

不少创业者的通病是害怕得罪人，不敢做出必要的改变。比如明知某个员工能力不行，在解聘的问题上也总是瞻前顾后，犹豫不决。“当断不断，反受其乱。”这种举棋不定的态度往往会让公司浪费资源，错失宝贵的发展机会。假如公司内有太多能力不足的人，对公司业绩造成负面影响，最后受损的是创业者本人及其他股东的利益。在这种时候，创业者应该当机立断，解雇不合适的人员，以免阻碍公司的长远发展。

总的来看，在我们的创业实例中有很多凭借好品格及良好人际关系成功建立优秀创业团队的人，比如梁永信先生就是其中的典型。

梁永信先生是江苏人，他曾在医疗器材公司长期担任销售工作。后来，他决定成立自己的医疗器材公司。公司的主要业务是代理国外医疗器材，卖给国内的医院。梁先生的创业非常成功，在短短几年间公司飞速发展，营

业额增长势头非常不错。

我们走访了相当多的人士，包括公司员工、客户、供应商、投资人甚至他原来的上司等，想从中解析梁先生的成功之道。我们发现，团队管理与人际网络是梁先生创业成功最重要的两大原因。

从相关人士口中我们得知，梁先生为人诚实可信，在行业内不仅口碑很好，而且广有人脉，这让他在创业初期受益良多。当知道梁先生要创业时，很多人都乐于帮忙，不管是加盟他的团队，还是和他做生意，都不乏其人，甚至还有朋友帮他寻找创投基金。

这是一个极好的例子，它印证了“言行品格，诚信无价”这一箴言，同时，也让人看到，人脉对于组建团队和开拓市场的巨大作用。

让你的团队拥有适度的多样性

最后，我们花一点篇幅来说一下团队多样性的问题。

一个创业团队的多样性体现在哪些方面呢？性别、文化背景、年龄层次、种族、地域等。很多真正成功的团队，都具有不错的多样性。这个已经被我们的创业项目研究多次证实。

显然，多样性和“保持相同价值取向”并没有什么矛盾，和“技能互补”也不会有什么冲突。在价值取向相同的情况下，多样性会带来一系列的好处，比如，团队拥有更多看待问题的角度、更充沛的创新能力、更好的跨文化沟通技巧等。

我们曾遇到一些典型的个案。有一个创业团队，成员中仅有一位来自南方，其他人都来自北方某省。在实际的创业过程中，来自南方的成员因为意见和观念不同遭到了其他团队成员某种程度上的孤立，最终他离开团队，而团队中补充的成员正是和其他人来自同一个省。

这种“地域抱团”对于创业团队的伤害很大。在中国的创业团队中这种现象并不鲜见。没有了团队多样性，会从很多方面损害初创企业的发展。创业者也不得不接受团队内部思维模式趋同、业务拓展受限等不良后果。

在构建和管理创业团队的过程中，保持包容的心态和开放的视野是非常重要的，是构建优秀团队的基础。我们不妨将眼光放得更远一些，不仅可以寻找不同地域的合作者，甚至可以在世界范围内寻找不同教育背景和文化背景的优秀合作伙伴。

我们曾经看到过一个非常有意思的研究。这个研究对著名的Indiegogo众筹网站上2014年5月到2015年4月的创业团队成员构成数据进行了抓取和分析。研究发现，团队成员和文化的多样性与互联网融资成功率存在着很大的关联性，保持适当的多样性在获取互联网融资方面具备显而易见的优势。

这个研究在一定程度上已经说明了问题。在互联网时代，世界正变得越来越“平”，保持团队的多样性不仅是出于自身发展的需要，同样也是出于对互联网营商环境的适应。

我们在选择团队成员的时候，可以选择那些表现出文化包容和跨文化学习能力的人。当然，不要忘记保持创业团队成员之间的情感联系，避免过度追求多元而导致的沟通问题，进而最大化地利用多样性对创业团队发展的正向促进作用。

当然，我们并不需要刻意追求团队多样性而错过合适的人才。但是，在可能的情况下适度保持多样性会在很多方面产生更多积极的效果。

结语：创业团队的组建与管理需要高超的创业情商

在创业领域中，“孤胆英雄”是不存在的，再优秀的创业者也需要团队的支持。组建和管理团队的能力可以说是创业情商的一个重要方面。

组建团队需要秉持“宁缺毋滥”和“俊彦常寻”的原则。创业团队是公司发展壮大的基石，基石不牢固，初创企业也就难以走得很远，因此团队中的每一个人都非常重要，不可以轻率行事。而创业团队的建设并非可以一蹴而就，而是一个长期的过程，因此需要做好长期招募人才的心理准备。

领导力帐篷模型提供了一个发展领导力的具体方向，让创业者可以更有针对性地培养创业情商。单个支柱是支撑不起多大空间的，只有五个支柱在空间内合理分布，这个帐篷才可以坚实牢固地搭起来。

许多创业者领导能力不平衡，公司发展停滞不前。如果创业者发现自己的领导力不平衡，他并不需要“降低”优势支柱的长度，而应该尽量提升其他支柱的高度。当创业者拥有平衡且高超的领导力时，创业团队无疑将会更加活力四射。

本章要点



在这一章中，我们结合实例阐述了如何组建及管理团队。在组建团队之前需要深刻理解团队对于创业的意义。在团队管理方面的领导力帐篷模型亦为我们提供了非常有意义的参考。另外，我们需要重视寻找团队成员的策略和方法，并注意让团队拥有适当的多样性。

（1）品德、能力、关注结果、人际交往技巧和领导变革成就你的卓越领导力。

（2）团队管理贯穿于整个创业，你的核心团队可以说就是你的创业本身。

（3）找到“好人”非常重要，同时也需要注重技巧和方法。

（4）适度的多样性是通向杰出团队的重要阶梯。

第八章
管理你的钱及金主

> 庖丁为文惠君解牛，手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踦，砉然响然，奏刀騞然，莫不中音。合于《桑林》之舞，乃中《经首》之会。
>
> ——《庄子》

管理钱和金主是创业情商的“最后一块拼图”。创业者必须牢牢树立“现金为王”的概念，否则企业将可能因为现金流问题濒于倒闭的绝境。而对于金主的管理也意义重大，对企业的发展及创业者在创业活动中的最终获利都会产生决定性的影响。

在创业的过程中，几乎每个创业者都会遇到一些难关，著名的“死亡之谷”（valley of death）就是其中之一。可以说对全球创业者来说，“死亡之谷”都是难以逾越的存在，而导致创业者在“死亡之谷”折戟沉沙最主要的原因，就是对现金的管理出了问题。

我们对众多创业案例的调查与研究也证实了这一点。创业者如果不懂得管理钱，公司便可能会面临无钱可用的生存危机。在创业者自我管理的26式中，有提到“谨慎花钱，切勿奢侈”及“关键数据，自我把握”，这是所有创业者在现金管理方面需要谨守的原则。一些创业者缺乏财务观念和知识，对关键营业数据缺乏把控，所以公司账目混乱，再加上不能量入为出，导致企业营运资金逐渐吃紧，最后因为资金链断裂而倒闭。这种例子可以说俯拾皆是。

不仅仅是创业过程中，即便是企业已经发展成熟之后，“钱”的管理依然是企业管理的重中之重。一个企业，无论其市场业绩多么优秀，发展前景如何广阔，一旦现金流不足以支撑企业运营，就如同人体没有足够血液维持身体正常运转一般，立刻就将面临破产结业的危险。

创业公司缺钱该怎么办呢？创业者不仅要学会“节流”，而且要学会“开

源”——进行股权融资等方式为公司发展注入更多的资金。由此又牵涉到另一个重要的问题——如何管理你的“金主”（投资人）。如果说对钱的管理关系到初创企业的生存，那么，对于金主的管理，则与企业的发展关联甚大。

对于创业者的金主——投资人而言，投资创业公司其实可以被看作是在参与一种“估值游戏”。挖掘一间创业公司的投资价值，让它的估值从零到百万、千万、上亿甚至更高，这种看上去充满了神奇色彩的事情在创业界其实稀松平常，几乎每天都在发生。对创业者来说，如何陪你的金主玩好这个“估值游戏”是极为重要的。估值提升之后，进可吸引更多投资，将公司做大做强，退亦可出售部分股份甚至整个公司，享受创业带来的丰厚回报。而如果创业者不懂得这个“估值游戏”的规则，要么无法获得投资，赢过竞争对手，要么失去对企业的主导权。在极端的情况下，一些投资人甚至会让你付出惨重的代价——你耗费数年心血努力的公司一夜之间更名换姓，成为别家的资产，而你只能吞下“为他人作嫁衣裳”“竹篮打水一场空”的苦果。

可以说，对于钱和金主的管理能力是创业情商“最后一块拼图”。没有这块拼图，创业情商将是不完整的。要获得成功，创业者既要善于管理钱，又要善于管理金主。正如在战场上指挥作战的将军，只有懂得如何利用手上资源调兵遣将，正确地执行战略，才能赢得大大小小的战役。

下面，我们就将着重讲解如何管理你的钱和金主，这里面的奥妙和玄机不少。虽然很多时候看似险过华山，但其实也有颇多攀登的技巧、趣味与成就感蕴含其中。

胜败关键，现金为王

历代兵家一贯主张“三军未发，粮草先行”，这充分说明，金钱及物资补充在一定程度上决定了战争的胜负。创业和行军打仗一样，创业者作为公司的统帅，必须深切领悟这些道理，否则很可能会铩羽而归，甚至全军覆没。

创业者第一个最常犯的通病是低估创业要花的钱，特别是从未有过创业经历，长期在其他公司打工的创业者——他们一直以来都是花别人的钱，往往不清楚运营公司实际上要用多少钱，而且对花钱是否适当缺乏正确的判断。

创业者需要明白，开门做生意，无论什么事情都是要花钱的。大到租办公室和装修、购买机器设备、发放工资，小到灯油火蜡、文具杂项，每一项

都离不开钱。如果手上没有钱，什么事都办不成。

所以，“现金为王”才是颠扑不破的硬道理。管理钱及金主是创业者从一开始经营就需要学会的事情。管理好公司的现金，以及在适当的时机从金主那里获得更多的发展资金，将决定创业的成败。

现金是什么？我们不妨把它理解为“现在就可以动用的金钱”。对于初创企业而言，现金才是真正的“主宰”。很多创业者并没有真正理解“钱”对初创企业的意义，他们认为销售成功、客户增加，公司就能赚“钱”。其实对初创企业来说，“钱”的真正含义是指公司的现金流。比如，公司做成了一笔生意，但如果只是增加了应收账，钱并没有存到公司银行账户里，那么公司并不能动用这些金钱。人家欠公司的钱只会反映在损益表上，而在公司的现金流量表上，初创企业的“钱”，即现金，并没有真正增加。

因此，“赢利”并不等于赚到了钱，即使一家公司在会计报表上赢利，也不一定意味着这家公司有足够的现金。如果创业者忽视公司的现金状况，公司就可能跌入负向现金流（negative cash flow）的陷阱。一旦公司银行账户没有现金维持营运，比如没钱发工资，那公司便可能万劫不复。

“现金为王”是从无数惨痛教训中得来的珍贵道理。现金用完是创业失败最主要的原因之一，确保初创企业拥有正向现金流（positive cash flow）才是维持公司存活及可持续发展的关键。

穿越死亡之谷的关键：管理好你的现金流

在《孙子兵法·作战篇》中，孙子提出“因粮于敌”的战略，意即边作战边从敌方获取补给，保障持续作战时的军需。公元前208年，刘邦率兵西进，准备深入秦军腹地作战。因为是孤军深入，粮草后勤补给成为一大难题，这让刘邦一筹莫展。当时的谋士郦食其求见，为刘邦献上“因粮于敌”的计策。他建议刘邦先取陈留县城，因为陈留是一个现成的大粮仓，军需物资充足，而且陈留是交通要道，“进可战，退可守”。刘邦采纳他的建议，一举攻下陈留，解决了补给的大难题。解除了后顾之忧，刘邦率军迅速攻克咸阳，子婴请降，秦朝灭亡。

在现代企业管理的语境下，“因粮于敌”就是通过现金流管理达到“以战养战”的目的。如果三军没有粮草，军力再强大也无法制胜疆场。同样的道理，如果公司现金枯竭，又没有新的现金流入，公司便会立即倒闭。

只要公司开始运营，就会产生支出，而且支出的项目及金额会随着时间而不断增加。除非公司的销售金额能及时追上并达到收支平衡点（break-

even point），否则公司就可能因为资金消耗完毕而倒闭结业。《孙子兵法》提出“故兵贵胜，不贵久”。这个“速战速决”的原则，对于创业者而言意义重大。创业者需要尽快让公司达到收支平衡，拖延越久，对公司发展越不利。所以，把现金尽快收到账上是运营一家企业的“金科玉律”。

我们可以为所有初创企业画一条现金流曲线（见图8–1），这条曲线昭示了真正的“死亡之谷”。创业者要懂得管理钱，公司便不会落入无钱可用的生存危机。穿越死亡之谷的唯一方法，就是尽快实现正向现金流。

2000年左右发生的网络泡沫破灭事件，原因正是不少新成立的互联网公司花钱过快，挥霍无度。投资者希望通过股票价格快速上升获利，大部分互联网公司在商业模式没有得到验证的情况下，以长期净亏损经营为代价来获得市场份额，最终因资金耗尽而倒闭收场。

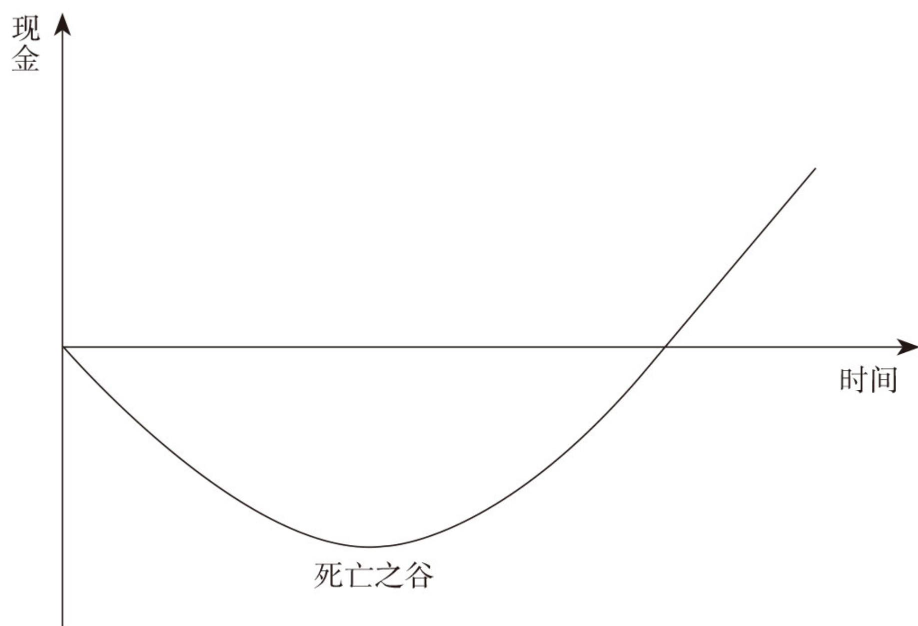


图8–1 初创企业的现金流曲线及死亡之谷的出现

事后，很多创业者才明白现金管理的重要性。网络泡沫给他们最大的教训就是，不能等到现金水平跌至谷底时才开始补救，一旦创业者发现公司现金流出现问题，就应该采取正确的管理方式来使其恢复正常。另外，创业者也要努力寻找可以获利的商业模式，并有效运用手上的现金达到收支平衡。

在这场互联网企业的浩劫之中，只有少数优秀企业如亚马逊、谷歌等生存下来。其中，亚马逊的例子尤其值得我们参考借鉴。

早在1994年，亚马逊创始人贝佐斯就预见到全球电子商务市场已经处在即将爆发的前夜。他从华尔街的金融机构辞去副总裁一职，并且搬到华盛顿州西雅图市，在车库中一手创立了亚马逊公司。以世界流量最大的河流亚马逊为名，充分表明了他的雄心壮志——他的愿景是将公司发展成为世界最大的电子商务平台。在分析了市场机会后，贝佐斯决定由网上书店开始，以后再加上激光视盘及计算机软硬件等热销产品。

1995年7月，Amazon.com上线，在最初的两个月中，其商品销往了美国全部的50个州及其他45个国家，每周的销售额达到2万美元。1997年5月，亚马逊公司以每股18美元的价格于纳斯达克证券市场展开首次公开募股。

亚马逊公司的第一份商业计划书非常与众不同：它并不急切地期望在四到五年内实现大的赢利。这种“缓慢”的增长引起了许多股东的抱怨，他们认为这家企业的业绩增长不够迅速，无法为他们的投资提供合理的回报，甚至无法让公司在竞争中存活。然而，当网络泡沫破裂后，亚马逊公司并没有像其他电子商务公司那样倒下，而是一直生存了下来，并最终成为互联网零售业的超级巨头。究其原因，正是该公司的现金流管理比当时的大多数公司要好。2001年的第四季度，亚马逊首次实现了赢利：财务报告显示当季营收超过10亿美元，净利润约500万美元。虽然净利润不高，但足以证明贝佐斯非传统的商业模式获得了成功。

根据市场分析员的研究，我们发现了一个几乎让人难以置信的事实——亚马逊在近二十年中的净利率都趋近于零！这样的公司通常被认为没什么钱赚，然而亚马逊又凭什么能成为全球最大的电子商务公司之一呢？贝佐斯在2004年致股东的信里写道：“衡量亚马逊的最终财务指标，也是长期以来我们最想推动的，是每股自由现金流（free cash flow）。”

“亚马逊模式”获得成功，最主要的原因就是拥有强大的现金流。我们可以想一想，每当人们在网上购买产品，都是即买即付，资金是直接进入亚马逊的银行账户的。这其中重要的一点是：供应商是有账期的，亚马逊并不会立即付钱给它们。所以，尽管亚马逊净利润只有约500万，但公司任何时候都拥有流量巨大的正向现金流！

以2004年为例，当年亚马逊的销售额大约为70亿美元，由于快速的库存周转，当年库存产品所占用的资金只有4.8亿美元。而2004年亚马逊的固定资产投资总共只有2.46亿美元，只占当年销售额的4%。在利润率几乎为零，可以忽略不计的情况下，我们假设亚马逊供货商的账期是三个月，

上述数据意味着，亚马逊在年初的时候投资了4.8＋2.46＝7.26亿美元以保证其正常运转，由于账期的原因，亚马逊多出了70÷4 ＝ 17.5亿美元的自由现金流。

什么是自由现金流量？它是指公司不需要靠举债，可以从自身运营中获取的可自由支配的现金流量。亚马逊用年初的7.26亿美元资金，换来了可自由使用的17.5亿美元资金，其资本效率便高达2.5倍。正是因为追求自由现金流最大化，亚马逊公司才以惊人的资本效率在残酷的市场竞争中存活下来，并获得了最终的胜利。

从亚马逊的财务报告中可以看出，营业活动所产生的现金流量越来越多。这些正向现金流，大多再投入投资活动当中，主要增加的项目则是固定资产、研发费用、软件及网站发展的相关设备。亚马逊之所以能在购物平台、云计算、电子书等战场取得领先的地位，就是因为提早布局，靠大量资本支出在各方面获得优势，成为市场的先行者。亚马逊的营收成长较竞争对手更快，从2005年到2014年，公司每年都有20%以上的营收成长率，这让它在美国市场上成了无可争议的王者。

亚马逊的成功与刚刚我们所提到的“速战速决”并不矛盾。两者获胜的关键不在于速度快慢，而在于供给充足。创业者有了足够的补给（现金流），才会有傲视群雄、睥睨天下的底气。

改善现金流的重要武器：股权融资

读到这里，相信大家已经明白现金对于初创企业的重要性。那么，如何获得充足的现金呢？

很多企业在扩展业务时会考虑向银行申请贷款。但是这种融资方式除了要偿还本金外，还要负担不小的利息支出。不少创业者因此会考虑以股权融资（equity financing）方式，即出让部分企业股权引进新的股东来进行融资。在股权融资中，新股东将与老股东同样分享企业的盈利与增长，企业不需要向投资人还本付息，因此对改善公司现金流有很大帮助。

除非是含着金汤匙出生的“富二代”，普通创业者如果想在金融资本市场脱颖而出，掘得第一桶金，就要及早学习如何管理金主——支持企业发展的投资人。在这方面，创业者需要了解的问题有很多——什么是投资人，投资人有哪几类，不同投资人有什么分别，如何在正确的时间去寻找合适的投资人，等等。值得一提的是，除了提供资金外，投资人还可能可以提供人脉、创业辅导甚至直接业务，在创业路上为创业者提供巨大帮助。

在寻找投资人的过程中，创业者要准备公司的商业计划书，这包括公司和团队简介、执行摘要、营业计划书等，良好的财务记录也是获得投资人投资的重要条件。投资人通过公司的财务报表可以迅速知道公司的健康状况：如果公司花钱太快，已经在“死亡之谷”底部，投资人可能会因此而踌躇；反之，如果看到公司有良好的商业模式并已经实现正向现金流，投资人对企业提供资金支持的概率就会大得多。

有良好的“管钱”能力的创业者，更容易获得投资人的信任。投资人在做出投资决策之前，往往需要了解公司的收入、开销预测，以及创业者想募集多少资金。聪明的创业者懂得如何让投资人做出投资决定，以及陪“金主”玩好“估值游戏”，为投资者及创业者本人带来丰厚回报。

在我们所掌握的个案中，就有不少这方面的典型，比如郑浩志的创业个案。

郑浩志于北京的广告界工作多年，累积了很多客户。由于看好行业前景，加之在营销界有一定名气，郑浩志决定成立自己的广告公司。刚开业的时候，公司已经有了一批企业客户。郑浩志每天花很多时间跑业务，营业额不断扩大，员工也很繁忙，生意看上去很不错。

但是郑浩志对财务会计工作的认识不深，公司的财务记录也一直很混乱，公司运作5年后，最终因为资金周转不灵，现金流出问题而突然倒闭。

郑浩志起初想不通，公司在账面上有如此多的利润，为什么还是以倒闭收场。后来他进行深入了解才发现，原来是由于公司累积的应收账太多，银行现金存款不足，加上公司花费巨额资金开发信息管理系统，现金流失过快，两相作用，让企业“突然死亡”。

归根究底，这家广告公司的倒闭与老板“管钱”的意识薄弱有关。郑浩志跟大部分创业者犯了相同的错误：第一是不清楚公司的钱花在哪里，是否值得花；第二是将财务管理工作完全假手于公司的会计人员，自己没有对公司的现金流进行有效管控，也没有掌握公司的真实财务状况。这样一来，公司只是账面获利，银行户头却是空空如也（讽刺的是，创业者还满以为公司“有钱”），导致公司现金周转不灵，最终以结业收场。

创业者“管钱”的三大原则

当初创企业成立时，创业者的关注点可能会放在开发客户、销售等赚钱的活动上。然而，经营企业会牵涉不少的开支，如果创业者对“管钱”不上心，不能做到小心花钱，公司可能很快便会陷入财务困境。

根据我们的研究个案，成功的初创企业在管理金钱方面会严格遵守以下三个重要原则。

保持精实节俭

初创企业要存活，关键是要维持公司现金流健康正常。在正式开业时，首先，创业者要知道公司有多少钱可以用，即使不知道也要尝试做出估算。其次，创业者要知道钱从何而来，以及如何获得融资。

几乎所有的初创企业都会经历“死亡之谷”。在资金有限的情况下，创业者要时刻保持精实节俭（lean and mean）。虽然坊间已经有不少教创业者如何节省用钱的书籍，但形形色色的方法却让人觉得混乱，反而不知如何是好。

在这里，我们为广大创业者提供一个清晰而合理的花钱原则。如果你的下属计划花一笔钱，可以直接或间接将公司的价值主张传递给客户，这样花钱便值得考虑，而且越能直接将价值主张传递给客户的花费越值得支持，而其他的支出则应尽量节省。道理很简单：这样花钱后有机会获得资金的回流。特别是当初创企业开始服务第一个客户时，创业者应该在这方面不吝费用，从而将公司的价值主张告诉客户。简单来说就是：“要么不花钱，要花就要花在客户身上！”

维珍航空（Virgin Airline）在成立之初，把准时起飞视为公司的核心价值主张。为了履行这个价值主张，公司规定，不管乘客人数多少，所有航班都要准时起飞，不耽误任何一位乘客的行程。最著名的一次是一班由伦敦飞纽约的航班，全机只有两位乘客，公司最高层依然下令按时起飞。

不少创业者会觉得这样的飞行过于奢侈，公司一定会亏本。如果换成别的公司，这航班很可能会被取消。但从传播价值主张的角度，维珍航空实际上却是在履行“精实节俭”的原则。这样的事迹传开之后，全世界都会知道维珍航空的价值主张就是准时起飞，对于重视准时的客户来说，维珍航空就是他们的最佳选择。虽然维珍航空在成立初期可能会亏本经营，但是由于成功地把清晰的价值主张传递给客户，最后还是能够赚大钱。事实上，维珍航空的发展也证实了这一点。

“精实节俭”并不是完全不花钱，而是“把钱花在刀刃上”。如果符合公司的价值主张，就值得去花这些钱，反之就不值得。比如，有的初创企业可以采用零预算方式开始，如果不租办公室、不卖广告、不买机器仍然可以经营，那么就可以尽量不花这些钱，这样才能把现金消耗减至最低。

只要是能让客户了解你的价值主张，花钱就是值得的。这样做可以有效改

善客户体验，提升服务质量，当客户的满意度提升时，客户会有更高的忠诚度，也愿意重复购买，甚至为公司做免费宣传。

投资人同样喜欢奉行“精实节俭”的初创企业，他们知道这些企业会小心用钱，不会浪费得来不易的资金。投资人的倾向显然是有道理的，因为有太多类似的例子。有些初创企业可能因为它们的团队或点子受到投资人的赏识而获得大笔投资。然而，资金充裕有时也会带来不好的影响。当可以轻而易举地获得金钱时，创业者往往忘记了精实节俭的原则。他们用高薪聘请管理人员，花大钱装修办公室及购买设备，经常旅行公干。由于过分奢侈，这些初创企业可能会在未找到商业模式前就已经将钱花完，在“死亡之谷”中倒下。

掌控公司的关键财务数据

大量创业案例表明，无论创业者是否熟悉企业的财务运作，都应该学会看懂现金流量表（cash flow statement）、损益表（profit and loss account）和资产负债表（balance sheet）这三张基本的财务报表，以及发掘出一套属于自己公司的经营数据（your own number）。任何创业者，都应该对自己认真审视一番，看看是否应该补上这一课。

在公司成立初期，创业者可能会忙于研发产品、建立组织、招聘人员、做好销售。一些创业者以为只要自己多花时间去找业务，公司就会成功。因此他们往往将公司的财务管理工作完全交给财务部门去处理，结果导致创业者无法掌握公司的关键营业数据。

根据我们的观察，成功的创业者对关键数据都能做到有效管控，而且有很多人心算能力极强。比如我们之前所提到的老干妈创始人陶华碧，她每次听财务汇报，只需要几个关键的数据，很快就能算出盈亏赚蚀。而一些金融业出身的创业者，对数据更为敏感，他们一般也都不会把管钱的工作假手于人。

汽车司机必须时刻关注汽车仪表盘中的关键数据，比如速度、里程、水温、燃料等，否则就可能会超速吃罚单或者让汽车半路熄火。开公司跟开汽车一样，都有一套关键财务数据显示公司的运作情况。如果创业者没有建立自己的一套经营数据，就等于不看仪表盘开车，行驶时必定险象环生，甚至发生“车祸”。

当然，大部分的创业者可能对财务知识一无所知，比如一位工程师创办了一家科技公司，或是一位记者成立了一家新媒体公司。这些创业者可能对财务会计工作一窍不通，在经营公司时感到十分苦恼，特别是当公司开始进入花钱的“死亡之谷”，公司现金水平不断下降、危机日渐加大时，他们

往往会不知所措，想要着手管理公司的财务却又不知从哪里下手。

我们可以为创业者提供一个可行的方法。创业者可以从简单的收支记录着手，一步步学会管理公司的金钱，学会阅读公司的财务报表，日后即可对每日的经营状况了如指掌，掌握关键的财务数据。

创业者可以将每一笔收入及支出记录在电子表格或会计软件里，这些工作很简单，也很琐碎，但却非常重要。创业者可以在记录中非常直观地看到现金的流入与流出，并且了解公司是处于正向现金流还是负向现金流。特别在创业初期，公司的花钱速度远远超乎我们的想象，如果每天持续进行财务记录，创业者就可以追踪每一笔支出，当发现情况有可能失控时，还来得及改正。

聪明的酒楼食肆老板，通过观察人流、客户的衣着、员工的忙碌程度等，能很快估计到当日的大致收入。同样的，一位聪明的创业者也需要拿出一套自己的指标及需要追踪的财务数据，从而掌握公司真实的财务状况。这些指标可以通过前辈的经验或者自己的思考获得，如果有了这些指标，无疑将大大节约创业者的时间。

投资人同样喜欢有良好财务记录的公司，如果公司的财务记录一片混乱，投资人可能会对这家公司失去信心。所以，每个月都为投资人整理好公司的财务报表是个非常有用的习惯。

创业者到底需要掌握哪些财务数据呢？我们认为，有五组数据是创业者必须掌握的。

第一组是公司的现金状况（cash level）。创业者要知道公司银行账户的现金水平是否足够维持公司的正常运作。

第二组是公司的销售数据（sales figure）及客户数（number of customers）。创业者要知道每天或每个月的销售收入是否足够，客户数目是否符合预期，才能做出正确的财务计划。

第三组是公司的利润率（profit margin）。创业者要知道成本及利润，没有利润的生意不会为公司创造盈利，也无法令公司获得估值。

第四组是应收账（account receivable）及应付账（account payable）。创业者要知道别人欠公司的钱，以及公司欠别人的钱有多少，应收账多对公司的现金流不利，应付账多则有利公司的现金流。

第五组是创业者要知道的经营数据。每个行业需要获得的经营数据有所不同，例如餐饮业、零售业、信息科技业、贸易公司会有不同的经营指标，

用于反映公司的财务状况，加上不同公司的业务性质各有差异，因此你需要开发一套自己的经营数据。

如果你能随时随地说出这五组数据，那么，恭喜你，你已经拥有可掌握公司关键财务数据的能力。

初创企业财务管理和成熟企业财务管理是不同的，我们不妨也来了解一下（见表8–1）。

表**8–1** 创业财务管理与企业财务管理的区别

创业财务管理	企业财务管理
创业者一定要亲力亲为去管理金钱，不能委派会计人员代表自己全权处理，这样创业者才能真正掌握公司的现金流	大企业有专门负责财务管理的财务总监（financial controller），大老板不用亲自处理公司的财务工作，财务总监的职责是向老板交代公司的财务数据详情
创业者要懂得管理金钱，要明白什么是应收账及应付账等财务知识，有需要时更要自己去做催收账款的工作	大企业有专职部门处理日常的财务工作，单是处理应收账及应付账工作，就有可能由几十人来处理，不用大老板操心
创业者在任何时候都要知道公司的财务状况，特别是现金流状况	大企业的现金状况可以比一本书还厚，大企业的财务报表是经由财务部处理后的财务数据，并不能实时地反映公司某个时刻的财务状况

利用创意及技巧

对创业者来说，创意就是财富。这一点不仅体现在产品、服务和商业模式的设计上，同样也体现在对钱的管理上。

创业者提出有创意的新方法改善现金流是一个不错的主意。

比如极具香港特色的“月饼会”，便是商家运用创意改善现金流的明证。在月饼会出现之前，商家只能一年做一次生意（中秋节）。于是有人提出“供月饼会”的方式，顾客可以按月供款预定中秋月饼。这样缓解了顾客在中秋一次性购买大量月饼的资金压力，同时也避免了因为需求大增、厂商供应不及而无法买到的情况，月饼会因此大受欢迎。这样，生产月饼的商家年头到年尾都能收到钱，极大地改善了现金流，而且还能准确预测需

求，避免生产过多造成浪费。

“供月饼会”在20世纪七八十年代的香港盛极一时，电影《岁月神偷》里也曾出现过相关的情节。时至今日，商家的创意已经进化到卖月饼礼券，甚至可以国内下单、海外提货，将月饼市场扩展到全球华人市场。

而在我们身边，很多创业者也有很多不错的创意。

张钧是深圳的一位连锁餐厅创业者。张钧对于如何管理金钱有一套独特的方法，其中一个非常有创意的方法就是以物换物，减少公司的现金流出。

张钧会在征得同意的情况下，用优惠价格的餐券抵偿审计师的审计费用。一方面避免一次性支付大笔现金，另一方面又可以增加餐馆的生意，而不少审计师也乐意享受这种优惠。张钧还与不同团购平台合作，鼓励消费者以折扣优惠形式购买餐券，通过提高销量来增加现金流。

张钧不仅懂得“开源”，同样也在“节流”方面做足功夫。比如他会把一些工作外包，减少聘请员工的固定支出，同时他还向供货商争取较长的账期，减缓现金的流出。张钧与银行关系良好，很多时候可以获得比较好的融资条件，包括更低的利率及更长的还款期，这些也让公司比竞争对手争取到了更多的资金用来扩展业务。

作为创业者，张钧为我们示范了如何利用多种方式增加公司的现金流，尤其是“以物换物”的方式颇具创意，在减少公司现金支出之余还增加了公司的营业额。这些都值得所有创业者学习。

从大量的创业个案中，我们总结了七个“管钱招式”。虽然有些是老生常谈，但贵在实用。事实上，只要在商业模式的“九宫格”中运用创意，不断创新，就能提出更多新方法。需要指出的是，创业者必须真正懂得企业财务是什么一回事，才能运用好实用的管钱招式。

1. 在定价上做文章 如果定价过低，公司便需要较长时间达到收支平衡，初创企业可以通过聪明的定价策略来争取现金流。比如采用撇脂定价法，在产品刚上市时将价格定得较高。典型的例子是苹果公司，每次推出新一代手机时，价格一般都会比较高。

另一个增加现金的方法是改变收费方式。比如，越来越多的软件公司改用订阅模式取代一次性付款，让公司可以每月获得可预期的稳定收入，而且收费更有弹性，可以缩短销售周期。典型的例子是亚马逊由电子商务切入云端市场，按用量收费提供云服务器租赁，成功占领云计算市场。在中国，阿里巴巴也在做同样的事情。

2. 以小博大，增加销量 初创企业必须聚焦在自己的目标客户群，并且运用适当的方法，在短时间内攻占客户细分（customer segments）。不少知名科技初创企业利用病毒式营销或转介营销（viral and referral marketing），用较少的宣传费获得数以百万计的新客户，从而让公司的现金收入大增。

3. 降低生产成本 一家奉行精实节俭原则的初创企业，需要致力于在生产过程中降低成本，减少资金损耗。企业可以搬到租金较便宜的地区经营，租赁设备而非购买设备，向别人短期借用设备及员工，或是与其他公司共享工作空间、员工及设备，从而减少生产成本，减缓现金流失。比如宜家公司，它将家具分解成易组装的组件，让消费者买回家后组装。这样做正是要控制生产成本，同时也让消费者用更便宜的价格买到家具。

4. 减少营运支出 初创企业可以把公司的固定成本（fixed costs）变成可变成本（variable costs）。例如初创企业可以将工作外包，多聘用临时工，少聘用正式工，这样可以减少租用办公室的面积，降低薪酬和员工福利金支出，并且实现按业务需要来控制现金支出（业务多时多雇人，业务少时少雇人）。在中国，很多小微企业把财务工作外包给专业的会计公司，就是这种方式的体现。

5. 减少应收账 对初创企业而言，最好的情况当然是没有应收账款，如果有的话，最好在约定时间收回，这样可以很大程度上避免“无钱可用”的窘境。

减少应收账的手段很多。比如可以为实时付款及预付款的客人提供折扣，鼓励客户尽早付款。就像客户在购买团购平台优惠券时需要实时付款，这样团购平台就完全避免了存在应收账的情况。

6. 增加应付账 如果应付账未到期，企业尽量不要提早支付，除非公司的现金水平足够支付所有账项。此外，初创企业可以与供货商协商付款条件，尽量延长应付账的期限，或是在向银行贷款时要求更长的还款期，从而增加公司现金流。同样以团购平台为例，客户购买了优惠券，平台并不需要支付供货商任何费用，只有当客户以优惠券消费后，团购平台才会支付供货商相应费用，这在无形中增加了很多应付账。

7. 降低库存水平 任何库存都是资金的积压。初创企业可以采用适时生产的方式降低库存，减少不必要的现金积压。零售业巨头沃尔玛很早就已提出直接从工厂进货，削减中间环节，实现统一订货、统一分配。沃尔玛利用先进的库存管理系统，能在第一时间补充存货，但是又不至于积压库存。在低库存的支撑下，沃尔玛才得以运用天天低价的销售策略，创造零售业的传奇。

如果一开始花的是自己的钱，而不是投资人的钱，对创业者来说更能深切体会“痛”的感觉，从而促使创业团队珍惜资源，养成高效用钱的企业文化。一旦公司没有多余的钱，那么创业团队就会更加努力地进行产品开发、营销、业务、营运的研究及改善，从而创造公司价值，淬炼出更强大有效的商业模式。到创业中后期时，如果真的需要融资，由于公司已经获得盈利，这时投资人的投资意愿会大幅提升，而创业团队往往也能够维持对公司控制权。

而如果一开始花的就是投资人的钱，虽然看似起点更高，但对创业者而言其实是一个挑战，容易使创业团队陷入随意花钱的陷阱。这是一个不折不扣的“大坑”，很容易导致公司陷入现金流不足的窘境，即使初期资金充足，也难保证企业能安全越过“死亡之谷”。而且，现金流困扰会促使公司不断寻求投资人支持，创业团队也不太容易维系对公司的控制权。

创业者应如何管理金主

管理金主同样是创业者必须学会的功课。那些懂得从金主身上获得资金的初创企业，因为发展资金更充足、市场扩张更快，成功的机会也往往比竞争对手更大。

我们不妨先来看一个个案，看创业者是如何创造市值过亿美元的医疗器械企业的。

黄仲权是一名从事医疗器械研发与生产的创业者，公司的产品包括各类型手术刀等医疗器械。虽然黄仲权并非金融专业出身，但是他在经营企业时，除了专注研发、生产与销售工作，也非常乐意花大量时间与金融界的专家交流，熟悉资本及金融市场的运作。黄仲权明白公司要持续发展及增加价值，不但需要优良的生产技术，同时也要借助投资人的资金，让公司在估值方面获得提升。

黄仲权深谙投资人的心理及估值的游戏规则。短短5年时间，黄仲权不仅每次都在恰当的时机获得投资，同时也让公司估值一路攀升。最后，黄仲权将公司50%的股份卖给了一家国际知名企业，让公司一跃成为一家市值过亿美元的医疗器械公司。

黄仲权的最大成功之处在于一开始就钻研融资知识，他比别人更了解投资人，懂得在适当的时候问金主取钱，而且他的估值游戏也玩得很“专业”，最终无论是创业者本人还是投资人都获利不菲，皆大欢喜。

从创业者的角度，要想管理好你的“金主”，就必须掌握三个要素：时机，

影响投资人决策的动因，以及估值游戏的玩法。

寻找投资人的时机

有相当部分初创企业的发展离不开寻找投资人和向投资人推销自己。一些投资人不单可以为创业者提供资金，还可以为初创企业提供发展路上的专业意见。

那么，创业者寻找金主的最佳时机是什么呢？很多创业者都对这个问题感到困惑。首先，我们必须知道创业筹资的基本定律，这就是：在你最需要钱的时候也是最难吸引到投资人的时候。要解答筹资时机问题，创业者还要知道投资人有哪几类，以及初创企业寻求投资人支持的原因。

大部分初创企业的首笔营运资金是来自创业者或创业团队，因为公司没有任何经营历史，一般很难获得银行贷款。如果创业者资金不足，他们便会寻找其他种子基金（seed capital），种子基金的来源包括亲人、朋友及愿意相信你的人，即“3F”（Family，Friends，Fools），他们的投资原因纯粹是因为个人的感情因素。种子基金的投入通常是在初创企业的研究与发展阶段，这个时期，初创企业需要确定技术和商业模式的可行性，进行市场研究，制订经营计划。当初创企业成长起来之后，种子基金一般就会退出。

接下来需要寻找的投资人可以是专门投资初创企业的天使投资者（angel investor），也可以是创投基金（venture capital，VC）或私募基金（private equity，PE）的管理者。另外，近年新兴的众筹及政府资金也为初创企业提供了新的资金来源。为了吸引投资人投钱，创业者要随时准备好商业计划书给潜在的投资人作为参考评估的依据。

对于天使投资者来说，他们决定投资初创企业的主要考虑因素是商业模式的可行性，以及公司的赢利能力，所以创业者最好能提供完整的商业计划书及财务预测。

天使投资者通常不会投很多钱，也不太会把钱投给只有商业概念或产品原型的公司。初创企业必须有实际经营的生意，有销售业绩，才能吸引天使投资者的眼光。天使投资者在这一阶段投资一般会冒很大的风险，所以他们会十分重视初创企业的商业模式是否可行，以及创业团队的人员素质。高风险也会带来高回报，如果选到一家好的公司，公司的估值可以达到很高，天使投资者能拿到的回报也将会是天文数字。

很多天使投资者本身曾经是创业者，他们曾经多次创业，多次成功将公司卖出，因而累积了一定资本。当他们不想再次创业时，会转而投资其他初

创公司，特别是在中国，很多成功的创业家日后也变成天使投资者，并运用自己的成功经验辅导初创企业如何有效运作。

初创企业在开始做生意时，应该计算好公司需要花多少钱，用多久才能获得正向现金流，这样创业者就能确切知道公司什么时候需要获得融资。寻找投资人的最差时间点是当公司已经跌入“死亡之谷”的最低点。这时初创企业的死亡率最高，投资人往往不愿意冒险——当你最需要钱时，却没有任何投资人愿意给你资金，即使勉强得到资金，投资人也会附加很多条款，让创业者在股权方面受到比较大的损失。

当公司的业务开始增长并获得盈利，公司就开始步入正向现金流，现金流曲线从低点开始转向上，意味着公司快要达到收支平衡。这同时也证明了一件事情：公司拥有可行的商业模式。通常这个时候，公司已经不太急需要钱，但却是接触投资人及筹募资金的最好时机。

大部分投资人愿意为增加初创企业销售额而提供资金。创业者应该告诉投资人，如果公司获得投资，成长速度会更快。这是融资的一条黄金定律，创业者如果能掌握这一点，就能增加吸金的成功率。

越过“死亡之谷”的初创企业一般寻找的是创投基金的投资。创投基金是由一群具有技术、财务、市场或产业专业知识和经验的人士操盘，协助投资人进行高风险、高成长的投资案，选择和投资有潜力的企业，追求未来的高回报。

如果初创企业有意上市，还可以考虑寻找私募基金，这是一种投资于非上市公司股本的资产类别。私募基金的一般投资策略包括但不限于创业资本、杠杆式收购、增长资本及困境企业投资，对于初创企业而言，那些与投资银行（investment bank）关系良好的私募基金特别值得考虑。

简单来说，初创企业成立初期所需的金额较小，最好不要一开始就去寻找创投基金或私募基金，这个时候对方投资的概率极低，应该考虑寻找种子基金。而当公司在死亡之谷底部时，同样不是一个寻找创投基金或私募基金的好时机。如果公司真的需要寻找私募基金扩充业务，也需要物色到“正确”的私募基金。不同私募基金会专注做A轮、B轮或C轮融资，分工很细，不同基金能够提供的金额也不同。创业者需要对不同投资人的性质非常熟悉，才能避免在错误的时间找到错误的对象（见表8–2、图8–2）。

表**8–2** 不同类型金主的投资原因

金主类别	投资原因
亲人、朋友及其他人士	纯粹个人感情因素
天使投资者	从早期投资中获利
创投基金、私募基金	估值游戏及业务的可扩展性

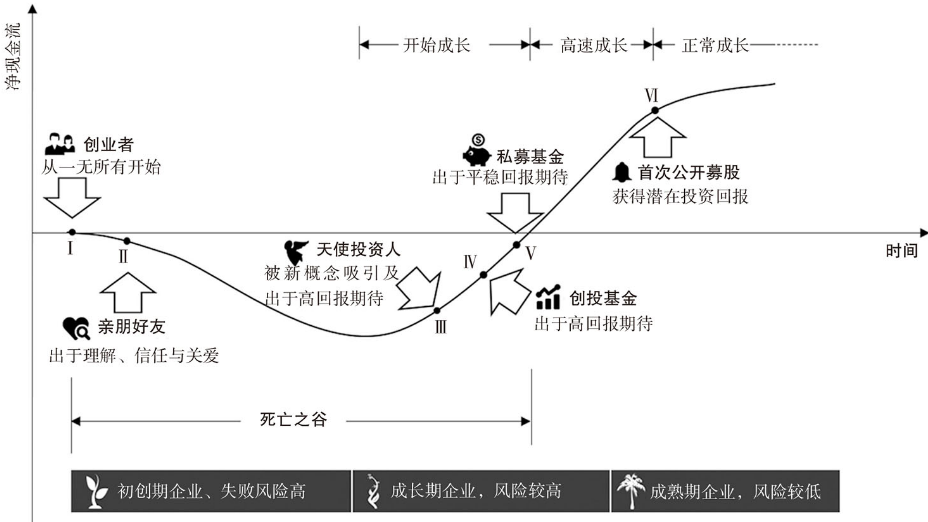


图8–2 创业融资时间节点

了解投资人如何做投资决定

虽然很多创业者都知道投资人投资的依据，但却未必知道投资人脑袋里实际在想什么。投资人同样也是活生生的人，我们可以从“人”的角度了解他们是怎样做出投资决定的。

对所有投资人而言，当初创企业接触他们时，摆在他们眼前的主要有两个问题需要决定：一是投不投钱，二是投多投少。创业者需要知道如何能快速打动金主及取得他们的认同，令金主相信创业者具有成功的本领。

首先，投资人需要决定“投不投”。

根据我们的研究个案，投资人考虑是否投资一家初创企业，最重要的因素取决于投资人对该公司管理团队的感觉。如果投资人相信创业者和创业团队拥有足够的能力，他们会更快地做出投资决定。写好商业计划书，或是

随时都准备好30秒的电梯简报（elevator pitch），这些都会向投资者显示创业者具备杰出的经营能力。

创业者过往的经历也是是否投资的考量点之一。如果创业者之前已经有成功的创业经验，或是曾经获得投资人投资，或是帮助投资人获得过可观的回报，往往会更容易获得投资人信任。

创业者需要有足够的热情。即使创业者不是绝顶聪明，经验不是非常丰富，但如果创业者对自己的生意充满热情，也能在打动投资人的天平上添加有分量的砝码。反过来，如果创业者没有展现出热情，很可能会直接被回绝。投资人一般“阅人无数”，伪装的热情是骗不到投资人的。

此外，投资人也会考虑可合作性。如果投资人感觉难以和管理团队合作，投资意愿将会降低很多。

当投资人决定投钱后，第二个决定就是投多少。

投不投是看“人”，而投多少则是看“项目”。创业者需要在商业计划书上清晰展现公司的商业模式，告诉投资人市场有多大，业务有多大扩展空间，公司的未来估值会有多高，取得资金后会怎样用钱，等等。掌握了足够多的信息，投资人才能评估投多少钱给公司才够用。

如果创业者向投资人获取的投资金额不够，以后很可能需要寻找其他投资者进行再度融资，这样会摊薄前一批投资者的股权，使其收益减少。初创企业最好一次性向投资人索取当前阶段足够用的钱，避免这种情况的发生。

估值游戏如何让公司越来越值钱

我们经常可以看到类似的财经报道——某家公司上市，创始人在股票市场赚得盆满钵满。这让不少创业者充满了憧憬与渴盼的同时，也充满了疑惑：究竟这些创业者是怎样让公司变得越来越值钱的？投资人在这个过程中又扮演了什么角色？

创业者在接触专业投资者时，首先要明白投资人其实也是在玩一种估值游戏，特别是创投基金，他们的每一笔投资都是为了进行一场估值游戏。

当一家公司成立后，不管公司销售额有多大、利润有多高，只要没有其他人出钱向公司购买股票，公司就是没有任何估值的。道理很简单，因为没有买家。无论创始人向外界宣称公司值多少，在没人买的情况下这家公司的股票实际上是“一文不值”的。

那么，什么时候初创企业才变得“值钱”呢？只要有人愿意用真金白银购买公司的股票，公司就产生了估值。

表8–3是一个简化过的例子，可以说明初创企业是如何获得估值，以及创始人与投资人是如何让公司估值一步步增加并从中获利的。

表8–3 初创企业估值变化（简化版）

	股票/百万	每股价格/美元	集资额/百万美元	说明
创始人	1.1	0.01	0.011	按照个人的贡献来划分
管理层	0.4	0.01	0.004	到这时候，公司仍然没有估值
天使投资者	0.5	1.0	0.5	公司估值为 200 万美元
第一轮创投基金	0.5	2.0	1.0	公司估值为 500 万美元
第二轮创投基金	1.0	5.0	5.0	公司估值为 1750 万美元
首次公开募股（创业板）	1.5	20	30.0	公司估值为 1 亿美元
总数	5		36.515	

假设创始人在公司开始时总共发行了150万股股票，其中创始人占110万股，管理层占40万股，而每股价格为0.01美元，由于没有其他人购买公司股票，这时候公司仍然没有任何估值可言。

直到第一位天使投资者出现，同意以每股1美元的价格购买公司50万股（增发）股票，股票价值为50万美元（50万股×1美元），这时公司就真正产生估值，由不值钱变成价值200万美元（原有150万股，增发了50万股，总共有200万股，每股价值1美元）。从账面上看，创始人的股票由原本值1.1万美元变成值110万美元（110万股×1美元），升值100倍；而管理层的股票由原本值4000美元变成值40万美元（40万股×1美元），同样升值100倍。

假设公司继续发展，并成功吸引第一轮创投基金，它们同意以每股2美元购买公司50万股增发的股票，股票价值为100万美元（50万股×2美

元），这时公司的估值便达到500万美元（总共250万股，每股价值2美元）。经过两轮投资，创始人的股票由原本值1.1万美元变成值220万美元（110万股×2美元），升值200倍；而管理层的股票由原本值4000美元变成值80万美元（40万股×2美元），同样升值200倍；至于天使投资者的股票，则由值50万美元变成值100万美元（50万股×2美元），也升值了2倍。

当公司继续成长，并成功吸引第二轮创投基金，它们同意以每股5美元购买公司100万股增发的股票，股票价值为500万美元（100万股×5美元），这时公司的估值便达到1750万美元（总共350万股，每股价值5美元）。经过三轮投资，创始人的股票由原本值1.1万美元变成值550万美元（110万股×5美元），升值500倍；而管理层的股票由原本值4000美元变成值200万美元（40万股×5美元），同样升值500倍；至于天使投资者的股票，则由值50万美元变成值250万美元（50万股×5美元），升值5倍；而第一轮创投基金的股票由值100万美元变成值250万美元（50万股×5美元），升值2.5倍。

当公司最后能够成功上市，通过首次公开募股向公众出售股票（例如香港创业板），公司的价值将大大增加。假设新股定价为每股20美元，发行150万股，或是等同于扩大股本后的三成（500×30% ＝ 150），公司将可向公众集资3000万美元（150万股×20美元），这时公司的估值会达到1亿美元（总共500万股，每股价值20美元）。经过四轮投资，创始人的股票由原本值1.1万美元变成值2200万美元（110万股×20美元），升值2000倍；而管理层的股票由原本值4000美元变成值800万美元（40万股×20美元），同样升值2000倍；至于天使投资者的股票，则由值50万美元变成值1000万美元（50万股×20美元），升值20倍；而第一轮创投基金的股票由值100万美元变成值1000万美元（50万股×20美元），升值10倍；第二轮创投基金的股票由值500万美元变成值2000万美元（100万股×20美元），升值4倍。

一旦上市成功，拿着原始股的投资人及创业者，便可以在禁售期过去后出售部分甚至全部股票套现获利。这个例子是经过大幅简化的，真实情况会复杂得多——其中会涉及股权控制、估值方法、员工利益、上市板块、上市地点、上市条例监管、公司发展战略、公司治理等问题。

但相信读者看完这个例子后，会更加明白什么是投资人的估值游戏，以及如何将公司由不值钱变成值钱。除了要懂得经营，创业者更要花时间弄清楚投资人的估值游戏，这样才可以从投资人身上获得发展资金，快速提高公司价值。

创业者不单要靠自己的热情及生意愿景吸引投资人投钱，还需要在公司估

值方面下功夫。创业者需要用投资人听得懂的语言，告诉他们想听到的话——投资人对初创企业的兴趣来自估值，创业者必须将自己的商业宏图总结在公司估值上。从公司估值的角度进行沟通，更能吸引投资人做出投资决策。

例如创业者告诉金主，公司的营业额由一个月5 000元增加至50 000元，对于金主而言，重点不是公司多做了45 000元生意，而是公司利润有可能增长10倍，如果创业者能够证明公司的商业模式将以10倍的速度增长，公司无疑将具有很大的投资价值。

创业者在获得投资人信任之后，首先要考虑的问题就是以最少股权换取投资人最多的资金，而且在每一轮的融资当中，所取得的钱要比上次多，而稀释的股权要比上次少（其目的是为了拿到更高的估值），这样早期投资者才能获得最大利益。每次出售增发的股票会稀释创业者所拥有的股份，减弱创业者对公司的控制权。基于这个理由，初创企业不应该随便将股权出售给别人，而一定要在合适的时间点寻找合适的投资人。

在面对金主时，创业者必须要诚实，不能欺骗投资人。因为每笔投资都要经过专业会计师及律师的尽职调查（due diligence），一旦出现隐瞒的现象，后果会很严重。投资人的圈子并不大，创业者的“坏名声”会很快传开，这样要再获得投资无异于天方夜谭。

一旦公司决定接受投资人提供的资金，双方最好订立股东协议书（shareholder agreement），说明双方的合作共识或合作备忘，避免日后产生商业纠纷，影响公司的运作。

在创业气氛最浓厚的硅谷，创业者与天使投资者及创投基金一直有微妙的关系，特别在“死亡之谷”阶段，天使投资者及创投基金如果能在适当的时候为初创企业提供资金、资源，往往能帮助初创企业继续成长。如果1998年谷歌没有获得天使投资者安迪·贝托尔斯海姆的10万美元资助，恐怕就没有今天的谷歌了。

有投资眼光的投资人可以获得成百上千倍的回报。包括中国在内的全球各地，天使投资者及创投基金如雨后春笋般涌现。而当创业圈的金融生态环境日渐成熟，创业者将有更多机会遇到投资人，赢得投资、做大企业的机会也会更高。

结语：管理好钱和金主是创业成功的必由之路

初创企业要从“死亡之谷”中脱身，善于“管钱”是个关键。

现金流是维系企业生存的重要因素之一。现金流之于企业就如血液之于人体，一旦“供血不足”，企业将面临重大的生存危机。要维持足够的现金流，除了奉行精实节俭之外，创业者必须掌控关键的财务数据，并且善于开动脑筋，利用创意改善公司的现金流状况。

管理金主也是创业者的“必修课”。完全不靠投资人的企业很容易被超越，因为竞争对手一旦获得投资，就可以更快地扩张，赢得更多市场，对资金不够充足的企业形成“碾压”之势。管理好金主的关键在于掌握时机、投资人做决策的影响因素及估值游戏的“玩法”。

懂得了钱和金主的管理，才能算是一个在创业情商方面比较完备的创业者，也才能在创业的道路上走得更快更稳。

本章要点

在这一章中，我们了解了创业情商的“最后一块拼图”——对钱和金主的管理。创业者需要懂得时刻关注和改善现金流状况，避免企业“失血过多”。同时创业者也需要懂得如何赢得投资人的青睐，在适当的时机斩获投资，助力企业发展。

（1）“现金为王”是硬道理，对初创企业而言尤其如此。

（2）创业者需要秉持精实节俭的原则，掌控关键的财务数据，想方设法扩大现金流。

（3）寻找投资一定要注重时机，否则将可能一无所获。

（4）懂得投资人的投资动因是获取投资的关键之一。

（5）懂得估值游戏的玩法才能玩转企业估值，使创业者和企业获得最大利益。